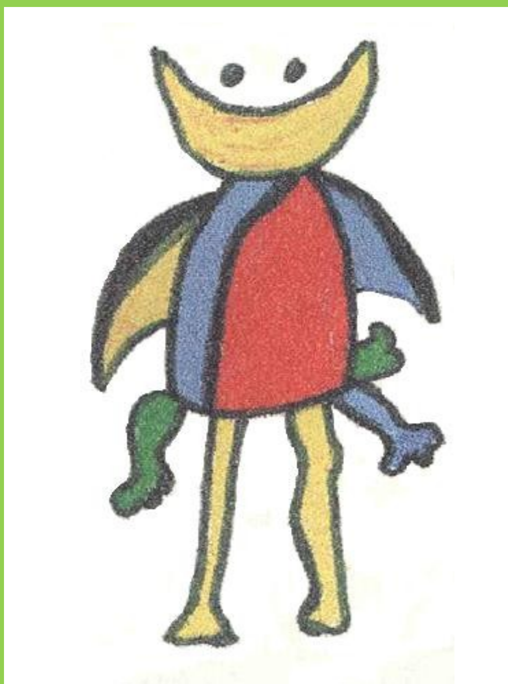
Arrakasta konfiantza izan zen

2008ko krisialdi betean Euskal Herrian gertatutako benetako istorioa



koldo saratxaga
jabi salcedo

K2K
emocionando

Arrakasta konfiantza izan zen

2008ko krisialdi betean Euskal Herrian gertatutako benetako istorioa

KOLDO SARATXAGA • JABI SALCEDO

Javier Salcedoren hitzaurrea

Antón Hernández Zubizarretaren aitzinsolasa



Koldo Saratxaga eta Jabi Salcedo

Arrakasta konfiantza izan zen

2008ko krisialdi betean Euskal Herrian gertatutako benetako istorioa

Argitaratzailea:
K2K emocionando
Bilbo, 2010

Hitzaurrea: Javier Salcedo

Aitzinsolasa: Antón Hernández Zubizarreta

Itzulpena: Juan Jesús Anduaga

Azaleko irudia Juan Gorriti eskultorearena

Lagundu dute: Pablo Aretxabalak eta Begoña Saludesek

Argitalpen honekin lortutako irabaziak, ner group-eko Gizartearekiko Konpromesu taldearen ekintzetarako zuzenduko dira





Lan hau Aitortu – Ez merkataritzarako – Partekatu baimen beraren arabera 3.0 Unported Creative Commons lizentziapean argitaratu da. Lizentzia horren kopia bat ikusteko: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.eu

Edukia

Eskaintza

Pertsonengan benetan sinetsi eta euren erakundeetan garrantzitsuena haiek direla uste dutenentzat.

Hitzaurrea

Duela hamabost bat urte, hitzaldi jendetsu batera joan nintzen. Bertan, kudeatzaile ezagun batek zehatz-mehatz azaldu zituen gizakiarenganako konfiantzan oinarritutako sistema baten onurak. Horri zenbait osagai erantsi zizkion. Haietako batzuk ez ziren oso edo batere ezagunak orduko enpresa munduan, hala nola lidergo arduratsua, sormena, pertsonen balioaniztasuna, baita norberaren emozioak ere.

Ez daukat batere arazorik onartzeko une hartan barruan bizi nuen buruaren eta bihotzaren arteko borrokan lehenengoa atera zela garaile. Enpresa munduan zenbait hamarkada eman ondoren, nire barneko mekanismoek uko egin zioten nire pentsamendu txundituan errotutako uste eta ziurtasunak alde batera uzteari. Klasikoek eurek gizakien taldeko senaz gaztigatu ziguten. Inguruan gure antzekoak edukitzea maite dugu, segurtasuna ematen digutelako.

Koldo Saratxaga hizlariak ahalegin handiak egin arren, aitortu behar dut haren hitzaldi ondo prestatuak ez ninduela intelektualki konbentzitu. Horrela adierazi nion izan nuen lehenengo paradan.

Kontu aski ezaguna da, ordea, Damaskorako bidean zaldia erortzea ohiko gertakaria dena mota guztietako gizakien artean. Eta honako lerroek daukaten balioa, hain zuzen ere, liburu honetan proposatutako lan harreman sistema berrien jarraitzaile eta miresle sutsu bihurtutako "sinesgogor" batek idatziak izatea da.

Urte batzuetako eskarmentua izanda munduari talaiatik begiratzen zaionean, zaila da lan harremanek eta enpresako kudeaketa sistemek jasan dituzten gorabeherak ez ikustea eta ez aztertzea. Zenbait sasoitan filosofia nagusia "manu militari" estiloa zen. Beste garai batean, ikuspegi ez hain hierarkizatua, demokratikoagoa, nahi bada, ezarri zen, baina bertan ere gutxiengo baten irizpidea erraz nagusitzen zitzaion gehiengoarenari. Gerora, "erabateko kalitatea"ren garaia iritsi zen, eta horrela iritsi gara gure egunotara arte, zeinetan ematen baitu etorkizunari begira jarrita zalantza handiak agertzen direla.

Uste dut liburu honek, Harreman Estilo Berria beharrezkoa dela uste dutenen ahaleginen emaitza izanik, gizakiari egiten diola so eta, porroten gainetik, balioei, erantzukizunari buruz, partekatzeari eta gure gaitasunak erabilita sortzeari buruz hitz egiten digula. Lan harreman sistema horrek hori dena ulertu eta etorkizuneko ziurgabetasunak patxadaz ikusi eta aztertzen ditu eta, beraz, ilusioak sortu eta konbentzituko duen sistema da, kasu gehienetan arrazionaltasuna garaile ateratzen delako gure historian.

Javier Salcedo

Herriaren Europa Institutua. Euskal Fundazioaren lehendakaria

Sarrera

Zein zoragarria den etorkizuna zalantzagarria eta, beraz, aukeraz betea dena jakitea. Liluragarria da, gero, jaiki eta aurrean egun berria aurkitzea, esperientzia berriak izan eta ezagutza berriak eskura ditzakezula jakinda.

Zelako poza egunero zeregina zehazten ez dizun, erabili beharreko prozesuak, prozedurak urratsak azken xehetasuneraino adierazten ez dizkizun lanera joan ahal izatea, zure adimenaren eta sentipenen ordez zure ekintza, zure alde fisikoa baino behar ez duelakoan zure berezko sormena ohikerian itotzen duen goiko agindurik ez edukitzea.

Hori lortu beharreko xede izan dugunok egunero ikertu beharreko aukeren bideetatik gabiltza. Bide horietan beti dira gehiago pozak une txarrak baino, guztien arteko lorpenak gutxi batzuek erdietsitakoak baino. K2K emocionando barruan horretantxe jartzen ditugu geure gaitasun eta ilusioak: gero eta erakunde gehiago, gero eta lagun gehiago ibil daitezen berritasunaren, esperimentatzeko aukeren bidetik, gizaki guztiok dauzkagun berezko balioak eta gaitasunak lanean jartzeko bidetik. Berezko gaitasun horiek, lehertuz gero, gure bizitzan benetako sortzaileak sentiarazten digute, bai lanean bai familia eta gizarteko bizipenetan, Harreman Estilo Berrian (HEB).

K2K gisa euren enpresen noranzkoa, estiloa aldatu nahi dutenen bila ibilita, 2007ko amai aldera KIZUN, SA agertu zen. Orduan ohiko "enpresa" zen: familiakoa, 80-100 lagun, diagrama klasiko eta beraz zaharkituaren habe, inbertsioa behar zuten instalakuntzak, errentagarritasun zalantzagarria, barneko harreman larriak, etorkizunari begira ziurgabetasun handia..., zertarako jarraitu.

Hemen xehetasunez partekatu nahi dugu, pertsonengan oinarrituta eta Harreman Estilo Berria ezarriz gertatutako erabateko aldaketari dagokionez, KIZUNen hurrengo hamabi hilabeteetan gertatu zena, baita lehenengo urte honetan hartutako erabakia eta urtebete

beranduago, idazten amaitu dugunean, egoera zein den ere. Horri guztiari 2008ko uztailaz geroztik gertatu zen krisialdi suntsigarria erantsi behar zaio.

Arestian adierazi dut zein zoragarria den etengabe esperientzia berriak bizitzeko aukera izatea. Adierazi behar nuke nik neuk ilusioak pizten dituen bizipen hori etengabe izan dudala eta daukadala –ez zait burutik pasa “zorte hori eduki dut” idaztea pazientziaz landu eta erein dudalako, uste osoz eta arriskurako gaitasun handia izanda; beste gaitasun batzuetan urriago ibiliko naiz–, eta KIZUN proiektua K2K-k bizi izandako esperientzia berri baten adibide argia da. Zehazki, Jabi Salcedok –koordinatzaile nagusia–, eta Ainara Saratxagak eta Unai Mendikotek –laguntzaile hurbilak– bizi izandakoa, ni, kasu guztietan bezala, aholkularitza emateko eta proiektuaren etorkizuneko ikuspegi orokorra zuzentzeko egonda.

Orain partekatuko dugun istorioa Jabi eta Koldoren artean kontatuko dizuegu. Hitzaurrea Antón Hernández Zubizarretak egin du, lagun-min abokatua eta etengabeko laguntzailea baita eta bera izan baitzen Alberto eta Carlos anaiak, KIZUNen jabeak, hartzen lehenengoa.

Istorio hau errealitate baten oinarria da eta, forman aldaketa handirik izan gabe, bizi izandakoaren zentzu guztia gorde du. Uste dugu merezi duela liburu honetan laburbiltzeko ahalegina, nahi duenak antolaera aldaketa sakona egiteko modua ezagutzeko eta, une hartan, parte hartzaile oso ugarien arteko konfiantzan oinarritutako irtenbide guztiz berritzailea proposatzea azkenean guztiontzako arrakasta handia izan dela jakiteko, hasi zenetik bi urte igaro ondoren ikusita.

Koldo Saratxaga

Aitzinsolasa

Ikasketak bikain burutu eta Deustuko Unibertsitatean Abokatu-Ekonomista bukatu ondoren, bost urte neketsu eta oso-oso zailez betiko maisu izango nuen Javier Cabia abokatuaren laguntzailea bihurtu nintzen.

1976ko urtarrilaren 1ean neure bulegoa zabaldu nuen "petrolioaren krisialdi" betean, gure politiko handiek eta "gauzaren arduradunek" onartu nahi izan ez bazuten ere, eta inoiz baino egokiagoa garai hura esaldia "eta kito" esanez bukatzeko.

Nire lanbidean jardun eta biziraun ahal izan nuen betiko markatu ninduen espezialitateari esker: ordaingabeen berreskurapena, errenten kobrantza –eta dagokion kaleratzea–, bahitu beharreko kanbio-letra onartu eta protestatuengatik exekuzio-epaiketak jartzea, ordainketa hitzarmen geroratuak negoziatzea –arrakastaz edo arrakasta barik–, kredituak birnegoziatzea hipotekak eta bahiak onartuz, hipoteka-bermedun kreditu kontuak irekiz...

Izan ere, 1976ko urtarril hartan bertan, herriko kreditu erakunde handietako batek eskualdeko (Bizkaia, Gipuzkoa, Nafarroa, Zaragoza, etab.) abokatu kontratatu ninduen, hain zen handia haren ordaingabe kopurua, eta gainera nire aurrekoa Madrilgo zerbitzu zentraletara lekualdatua zuten.

Asko, pilo bat ikasi nuen banku-langile trebe, gogor, zorrotz eta ihardespenik ez bainarik onartzen ez zuten aginduen aurreko otzanen eskutik.

Zerbitzu juridikoen arduradunarengandik ikasi nuen. Urte batzuk geroago lagun artean "UCI BANCARIA" geniotsonaren –zein banku horren beste goi-mailako batek zuzentzen baitzuen– zerbitzu juridikoen buru egin zuten bera.

Baina bakarrik egoten ikasi nuen, bakarrik arriskuaren aurrean, esponentzialki biderkatzen ziren kontuen aurrean: iritsitakoan (8etan) gainetik kentzen saiatzen nintzen "askiespen" aspergarriak, zein prozedura mota ugari, gehiegizko lozorroak eta neurri bereko eraginkortasunik ezak saihesteko, euren erritmoa zeukaten izapide historikoki motelak bultzatu, sustatu eta piztu nahian. Epaitegietara joan nintzen, hango funtzionarioak (ordurako ugaltzen eta euren eraginkortasuna erakusten hasiak ziren), idazkariak, epaileak eta hamaika agente ezagutu nituen, eta haiei nire premiak eta, kasu askotan, nire gabeziak jakinarazten nizkien.

Garai haietatik azpimarratuko nuke zenbat ikasi nuen galdetuz eta prokuradore bikainen eta epaileen eta justiziarekin engaiatutako kideen irizpideak onartuz. Haiengana iristea erraza zen eta, haien bulegoetatik ideia, ezagutza eta zuzenbideak eskatzen dituen trebetasun berrien jabe irtetea, atsegina, oso atsegina.

Notarioekin, erregistratzaileekin eta bulego bikainetan haiekin zeuden langileekin, heldu eta ezustekoak jasateko gai izaten hasi nintzen. Izan ere, 80ko hamarkadan, krisialdi betean, ezusteko horiek egunero astintzen zuten nire lan bizimodu berez asaldatua.

Hainbeste, ezen bankuko eskualdeko zuzendaritzaren autoa eta txoferra nire eskura jarri baitzituzten aurrezki kutxa eta bankuetako abokatuak bisitatu, ezagutu, aholkatu, informatu eta haiekin egoerak partekatzeko. Izurritea izaten hasia zenaren mendean zeuden: ordainketa-etendurak eta, pixkanaka, porrotak, besteak nahikoak ez ziren heinean.

Indarrean zegoen lehiaketa-zuzenbidean jantzi (1926ko ordainketa-etenduraren legea eta Merkataritza Kodea: "Zaharra", 1829koa, eta "Berria", 1885ekoa) eta gure inguru gertuko eta ez hain gertuko herrietako zuzenbide konparatua ikasi behar izan genuen, baita, bizi genuen egoera ikusita, beste herrietako zuzenbidea interpretatzeko doktrinako ahaleginak, gure lehiaketa-zuzenbidea aldatzeko ahalegin ugari izan zirenak, ere (gure katedradun eta ikertzailerik ospetsuenek bermatutako aurreproiektuak eta gainerako testuak).

Bost urtez lan hori, Unibertsitateko klaseak, eta ez dakit nola, bulegoa partekatzeak nire lan bizitzan eta giza aldetik izan nuen

eskolarik onena utzarazi zidan, ez nuelako berriz boteretsurik, prozesu betearazleari ekiteko, bahikuntza lortzeko, etxebizitza bat hutsarazi edo hipotekatzeko agiri mota guztiak zeuzkan hartzekodunik defendatu nahi, jakinda onartzen zituztenek aurrerantzean zertaz biziko ziren ez jakitearen min ikaragarria eta euren familiakoez eta haien premiez pentsatzearen larritasuna jasan beharko zutela.

Lehiaketa eta Merkatal Zuzenbidea ikasi nituen eta jakin nuen, irudimen apur bat erabilita, bata eta bestea ahulenen, euren lanpostuagatik, soldata eta baldintza duinengatik borrokatzen zirenen alde jar zitezkeena eta, batez ere, horretarako indarrak batu eta pertsonak proiektuak sortzeko protagonista bihurtuko zituzten taldeak eta erakundeak sortu behar zirena, enpresa arrakastatsuak haietan sinesten zutelako, eurek gidatzen zituztelako; gainbalioak, hastapenetan, haiek indartzeko eta etorkizuneko proiektuak sortzeko erabiliko ziren eta, apurka-apurka, euren lan eta giza proiektua erabakitzen eta ebazten lagunduko zuten.

Langileen merkantilista eta haien zerbitzura. Erabateko erronka eta, ordura arte, erabateko kontraesana.

Baina ezin nuen bakarrik egin, jakin, ikasi nuen abokatu batek ezin zuela proiektu bat gidatu eta lan itun bati ekin nion, izatezko ezkontza bati, besteak beste, Txemi Cantera zenarekin, lan-sozietateen zale aitortua bera, edo Koldo Saratxagarekin, kooperatibista jakintsua, gizakiak, bere pertsonak, bere lurra, ingurua, hizkuntza eta familia maite dituen humanista bera. Ondoren, urte batzuk geroago, Jabi Salcedok egin zuen.

Hasieran ordainketa-etendura zenbatezinak aurkeztu edo epaileek izendatutako ikuskatzaile judizialak izatea onartu genuen. Eta garrantzitsuak edo mediatikoak bezain handiak izan ziren porrot batzuetatik enpresen porrotak eta lanpostu sarraskia atera ziren.

Baina krisialdia baretzen joan zen eta gure ahaleginak etenduretatik edo porrotetatik, lan-sozietateetatik edo kooperatibetatik edo gurekin hogei urtetik gora tinko iraun zuten enpresariengandik sortutako sozietateetan jarri genituen.

Hogei urte haietan auditore, zerga-aholkulari, kontabilitateko aditu eta enpresen aholkulariekin elkarlanean jardun genuen, ikasteko asko aurkitu genuen, giza aldetik zein lanbide aldetik.

Eta historia ekonomikoan aurrekaririk gabeko –edo ia, bai gure belaunaldian eta gure gurasoenean behintzat– ekonomiaren goren aldi betean, Lehiaketaren Legea sortu zen. Hark legedi zaharkitua bukarazi zuen eta hamaika foro, hitzaldi, mahai-ingurutan eta katedran aztertu eta eztabaidatu behar izan genuen.

Eta harekin batera, bazen garaia!, Merkatal Epaitegiak sortu ziren. Espezializazioaren baldintzapean, "lehiaketak" esango genienak –euroa egon arren "pezeta"z hitz egiten jarraitzen dugunez, oraindik ordainketa-etendurak esaten badiegu ere– izapidetzeko ardura esleituko zitzaien.

Horrela sortu ziren, beharrezkoak ez zirenean.

Alta, Merkatal Epaitegiak beste merkatal kontuez bete ziren (jakina da ekonomia oparoaldiak, dirudienez, "sozietate desberdintasunak" sustatzen dituela) eta lehiaketak… desagertuta egon ziren.

Bat esleitu ziguten, zenbait tamainatako hamar baino ez ziren aurkeztu Bilboko Merkatal Epaitegi bakarrean eta, haiek denak, ezetsi egin ziren agiriak osatu gabe zeudelako.

Borondatezko lehiaketa bat aurkeztu genuen, kementsu eta Lehiaketaren Legeak ezarri, aitortu eta berresten zuen jardueraren jarraikortasuna lortzeko helburu ia bakar eta funtsezkoak adoretuta.

Eskabidearekin batera, kreditu arrunten %70ek baino gehiagok –oker gogoratzen ez banaiz, legeak eskatutako gehienezko quoruma baino askoz handiagoa hura– sinatu eta onartutako aurre-hitzarmena ere aurkeztu genuen.

Bi urte, bai, bi urte luze joan ziren eta lege berria, epaile oso trebea, zin egin dezaket, epaitegi espezializatua, hitzarmen onartua eta hiru administratzaile handi izan arren, bi urte geroago, lehiaketaren fase arrunta (hots, lehiaketak likidazioaren edo hitzarmenaren bidea hartu aurrekoa) bukatu gabe zegoen, administrariak hamaika "lehiaketa gertakari"tan murgildurik zeudela.

Lehiaketa erabateko porrota izan zen, epaitegietan kateatzen zen, enpresa bizi dela eta, bizi nahi badu, bizkortasuna eta eraginkortasuna behar dituela ahaztuta. Hornitzaileekin,bezeroekin, langileekin, erakunde publikoekin... arnasa hartzen utzi behar diogu.

Bi urtez “Lehiaketan” etiketa jarrita bizitzea eutanasia oihuka eskatzea da.

Eta “fase arrunta” amaitu aurretik, epaileari eskatu nion, hitzarmenari amore eman eta likidazioa eskatu nuen. Espero dut ez nautela horregatik salatuko.

Niri dagokidanez, epaileek administrari-abokatu izendatzen zituztenen txandan parte hartzeko “abokatu zerrenda”n agertzeari uko egin nion, hain nengoen lotsatuta eta suminduta. Ez naiz holako bidegabekeriaren partaide izango eta horrela adierazten dut oraindik gonbidatzen nauten hitzaldietan, minez eta dardaraz, lagunak irakatsi zidan legez.

Eta horrela gaude, krisialdi betean, kasualitatez, orain, ahalkerik gabe, Gobernua edo elkartasunik gabeko oposizioa kritikatzea besterik egiten ez dakitela onartzen duten agintariek arindu edo disimulatu nahi duten horretan. Pertsona izateagatik maite dugun hainbesteren bizia horretan jokatuko ez bagenu, “haurrak bezalakoak dira…”delakoa esango genuke. Agian bai,baina txarto heziak, ezgai, ez zintzoak eta irtenbidea berriz ere pertsonengan dagoena ez dakitenak, baina hori posible izateko eta haiek geurekin izan ahal izateko, haiekin hitz egin beharko dugu, argibideak eman, hunkitu, haien errai solidarioak, haien engaiamendua eta elkartasun, justizia, partaidetza eta demokrazia balioak iratzarri. “Hargatik” hierarkiari uko egin, Harreman Estilo Berriaren, komunikatu, taldean lan egin eta erronkak, xedeak eta balioak partekatzen dituzten pertsonengan oinarritutako proiektuen alde egin.

Koldo Saratxaga nire betiko lagun miretsiak hainbat proiektutan (enpresatan) frogatu ez duen ezer ez. Izan ere, haren proiektuek, egungo krisialdian ere, ERE oihan honetan, behin-behineko langileak finko egiten eta haiek denak lortutako emaitzen bazkide edo partaide bihurtzen jarraitzen dute.

Eta laurogeiko hamarkadako lehiaketa giro hartan ezagutu nuen profesional handi haietako batek, 2007ko udazkenaren hastapenetan, Euskal Herriko ohiko industria enpresa bat ordezkatzen zuten bi anaia enpresarirengana bidali ninduen.

Pertsona ondraduak, beste leku batzuetan lurrak edo mendialdeko etxea edo hondartzako apartamentua uzten diren bezala, euren gurasoek utzitako enpresako administrari eta langileak.

Beti bezala, entzun egin nien, eta euren enpresa ondo ez zebilela, eskaerak jausi egiten zirela, fakturatzearen eta ekoizpenaren etorkizuna beltza zela esaten asmatu zuten ozta-ozta. Ia haien diruzaintza bezala jausi ere. Izan ere, urtearen amai aldera amildu egin zen hura, eta ordaintzeko betebeharra bete ezinik kaudimenik ezean geratu ziren.

Langileak urrunegi zeudela egoera ulertu ahal izateko, hark ekarriko zituen sakrifizioak onartuz, eta sakrifizio horiek ere ez zutela bukaraziko iragartzen zuten sarraskia.

Zintzotasunez, larri eta garaituta, lehiaketa aurkeztu behar zela adierazi zidaten, horrela aholkatu zietela eta ni –gure bulegoa- egokiena izan nintekeela legez eta zintzotasunez egiteko.

Etsita eta are antsietatez sentitzen ziren, hainbeste ziren Lehiaketaren Legea interpretatzerakoan mehatxu jarri zizkieten erantzukizunak.

Enpresari izateari uko egiten zioten, enpresa justizia erakundeari utziko zioten, administrazio judiziala eta hark likidazio ordenatu eta bidezkoari ekitea onartzen zuten.

Sozietatearen ondare garbia positiboa zelako, horrela ziurtatzen zuten funts berekiek kontularitza apaindu beharrik gabe.

Haien pertsonek –haien langileek- euren lana ezagutzen zuten, zorroa jausi bai, baina mantentzen zen; ez zuten ezer bete gabe utzi eta ez zegoen gatazkarik batere.

Baina argiak izan ziren eta jabetu ziren ez zela aldi baterako krisialdia iragankorra, egoeraren araberakoa, beste sektore eta herri batzuei gehiago zegokiena.

Ez zekusaten argirik tunelaren amaieran, ez ziren gai hartatik egin beharreko bidea gidatzeko, euren sinesgarritasuna galduta sentitzen zuten eta, kontzientzian, uste zuten legeari eta haren pertsonei, haren prozedura eta moduei lekua egin behar zitzaiela, eurek dena galdu arren,inoiz inork ezin leporatzeko arduragabeak izatea, zintzo ez jokatzea edo legea ez betetzea eta, beraz, proiektuan eta proiekturako lan egiten dutenei eta haien familiei, eurengan sinesten zuten hornitzaile errugabeei, betiko bezeroei, banku boteretsu, ukiezin eta gauzak ondo egitearen, dirua egitearen eta kaltetuak izatea galaraztearen ikur direnei likidazio batek dakarzkien kalteen errudun izatea. Eta Gizarte Segurantzari eta Foru Ogasunari eta, zenbait kiderentzat, hura bizi iturri –ez aberastasun iturri– bakarra edo nagusia zen familiari.

Hura guztia entzun eta, egoera eta inguratzen duen oro oso ondo ezagutzen dituen abokatuaren zama astuna neure gain hartuz, oinarrizko agiriak eskatu eta baieztatu nuen balantzea ez zela zoragarria, baina negargarria ere ez; inor ez zela sozietate ondareaz jabetu; emaitzen kontuak oparoaldian eutsi egin zuela, baina eutsi azken finean; diruzaintza oraindik jasangarria zela eta langileei, haien kezka eta nahiei buruz ezer ez nekiela, euren lanpostua zelan baloratzen zuten, aipatu dudan beste "eredu" horri zelan erantzungo zioten ezezagun nuela.

Tamaina horretako sozietate baten lehiaketa eskatzea garrantzi handiko kontua da; enpresako hitzetan, azken hiruhilekoa borobiltzeko eta bulegoan nirekin dauden kideak alaitzeko "eskari ona" dela esango nuke.

Baina ez da hori nire eginkizuna, ezta bulegoarena ere, eta ez dugu sinesten holako jokabidean eta ez dugu hura nahi.

Zer gertatuko litzateke bere uste ona gugan jarri duenarekin? Eta, adiskidetasun eta ardura profesionalagatik, gurekin elkarrizketa hura izateko aholkatu zienarekin?

Zer esango genuke guk, jarduerak jarraitzeko eta enplegua defendatzeko hainbeste borrokatu garenok, likidazioak kaltetuei buruz?

Hain zeuden nire solaskideak etsita ezen nekez ulertuko baininduten lehiaketa eskatzea eta, minez, itxaropena galduta, baina, behin betikoa

eta atzera ezina den guztia bezala, era batera lasaigarria gertatzen zen hartutako erabakia atzeratzea onartu ezean.

Eta holaxe izan zen.

Lehiaketa berehala ez aurkeztea aholkatu nien; ez zen hur-hurrekoa eta ez egiteak ez zien erantzukizunik ekarriko.

Koldo Saratxagarekin hitz egin behar zuten eta nik bilera kudeatuko nien. Ez zen erraza izaten, hark agenda korapilatsua izaten baitu.

Beharrezkoa zen hark egoera aztertzea eta haiek eta nik haren irizpidea ezagutzea.

Koldok lehiaketa aholkatuz gero, aurkeztuko nuen; bestela, proiektua sendotzeko eta garatzeko prozesuaren ardura hartzen bazuen, Harreman Estilo Berriari ekinez, aldez aurretiko baldintzak eman edo jakinaraziko nizkieke: administrazio batzordearen ahobatezkotasuna eta hark deituko zuen batzarrean bildutako pertsonen arrakalarik gabeko aldekotasuna. Batzarraren aurrean, hasteko, hark argibideak emango zituen eta, ondoren, agertutako zalantza guztiak argituko zituen, aldaketa gidatzea onartzen zuenetz ebazteko, batez ere, pertsonen engaiamendurako nahiaren, emozioaren eta gogoaren arabera. Eta norekin partekatuko zuen holako erantzukizuna.

Pare bat aste geroago itzuli eta jakinarazi zidaten prozesu berriari ekingo ziotela Koldorekin eta, beraz, lehiaketarik behar ez zela.

Zenbat zor zidaten esan eta zorte eta adore handia opa izan nien.

Irribarre egin, ez ziren tematu, baina ezin izan zuten sentitutako bertigoa ezkutatu.

Gainerako guztia, pertsonen eta arrakalarik gabeko lidergoaren arrakasta kontatzea ez dagokit niri. Gainera, ez nuke egiten jakingo, hura miresten eta berarekin hunkitzen jarraitzea baino ez dagokit.

Antón Hernández Zubizarreta

I. kapitulua

Bizipena hasi da

KOLDO

Gogoratzen naiz Jabik behin edo birritan aipatu zidala gure jarduerari beste proiektu bat eransteko eta zehazki nik berarekin koordinatzeko unea ikusten zuela. Une hartan nahiko lanpetuta genbiltzan, baina ezetz esatea zein zaila egiten zaigun eta, bestalde, erronkak eta behar duenari laguntzea maite ditugula jakinda, aurrera erantzun nion.

Unea iritsitakoan, eta Jabik jabeen egoera pertsonalaren eta erakundean, euren enpresan, zeuzkaten erantzukizunen berri eman ondoren, lehenengo topaketa izan genuen KIZUN, S.A.ko administrazio batzordea osatzen zuten bi anaiekin, Alberto eta Carlosekin. KIZUNeko instalazioetan bildu ginen. Metalgintzan dihardu eta instalazioak Euskal Herrian oso ordenatuta ez dauzkagun industrialde ugarietako batean –bikainak ere badaude– daude.

Hara iritsitakoan izan nuen lehenengo inpresioa nabe handiek, ohikoa denez aurrealdean zeuzkaten bulego zaharrek eta inguruan zaindu gabe zeuden zenbait mila metro koadrok –zuloak, belarrak, tristea, alegia– eman zidaten. Barrualdea antzeko zerbait: estilo serio eta iluna, bulegoetan pertsona askorik ez, baina dena espazioek oso bananduta eta bilera gela egokirik ez, betiko legez, goian eta atzealdean kokatutako gerentziarako bulegoa izan ezik.

Goizeko lehen ordua zen, 2007ko azaroaren egun batean. Jabik eta biok geure burua aurkeztu genuen. Bi anaiek erreferentzietatik, *Harreman Estilo Berri bat* (HEB) liburua irakurri izanagatik, eta Jabik eta Antónek haien erabaki egoerarako etorkizunari begira egon zitekeen

aukera legez haiekin hitz egin zutenagatik ezagutzen ninduten. Niri dagokidanez, bi lagun ireki, zintzo eta oso kezkatu ikusi nituen.

1. KIZUNekin izandako lehenengo solasaldia

Elkarrizketaren hasieran, eta behar den legez, gerente eta anaia nagusi ziharduenak, Albertok, harro kontatu zituen enpresaren hastapenak, haren bilakaera eta merkatuan haren izenak kalitatea eta seriotasuna esan nahi zituela. Historiaren atzean, hamarkadak ekoizten baina, garai haietan, ez ziren nahikoa. Eskaintza handia, inbertsio premia garrantzitsuak, gehiegi haien posibilitateetarako, erosteko ahalmen txikia, lehia oldarkorra, etorkizunari hitz egiteko eta, beraz, inbertitzen eta arriskatzen jarraitzeko, errazak ez diren sindikatuak.

Egiten dugun lehenbizikoa har daitezkeen aukerak edo bideak aztertzea da, horrela erabaki hausnartu, neurtu eta alderatua hartzeko, ondoren pertsonek haren alde aho batez egiteko xedez. Hori gure eskakizuna da. Familia enpresetan ez da erraza kide guztien adostasunak eta ondoren haiekiko koherentzia lortzea. Horrek neke handia dakar eta, batez ere gure estilorako, larria eta erakundeko gainerakoen aurrean oso eredu txarra litzateke, sartuko garen gardentasun eta komunikazio maila kontuan izanda.

Ordu batzuez iritzi orokorrak trukatu eta, batez ere, Alberto eta Carlosen kezkak, etorkizuneko ikuspegiak ezagutzen ahalegindu ondoren, KIZUNentzat lau aukeretara iritsi ginen:

- Une hartan aholkularitza enpresa batekin berregituraketa egiteko kontratuko aukera bat zeukaten.
- Beste bat talde handiago bati saltzeko aukerak ikustea izan zitekeen. Dirudienez kanpoko lankidetzen aurrean uzkur ibili dira beti eta lehiarekin ez dute harreman handirik izan, ezta sektoreko elkarteen bitartez ere. Ez dute aukera hori ikusten eta are gutxiago, ados datoz horretan, erakundea oso erakargarria ez den unean. Bestalde, adierazi dute, burutzen

zaila izan ez ezik, lanpostuei dagokienez kostu handia izango lukeela.

- Beste bat estilo tradizionaleko gerentea bilatzea litzateke, egun erantzukizun hori daukan senidea ordezteko, eta onerako aldaketa egin eta egungo joera hausteko gai den ikusi.
- Eta, jakina, beste aukera bat geu ginen, eta harreman eta, beraz, antolaera aldetik goitik beherako aldaketa ekarriko zuena.

Laburbilduz, aldaketa horrek zekarrena xehetasunez hitz egin eta haren ezagutza teorikoaz gain ahalik eta argien bistaratu nahi zutela adierazi ez ezik, argi ikusi genuen zaila izango zela aldaketa burutzea bi anaiak barruan lan exekutiboak betetzen geratzen baziren. Hortaz, gure proposamen zehatza honakoa izan zen, haiengandik hasita:

- Gerentzia lanak betetzen zituen anaia nagusia erakundetik ateratzea eta ekoizpen zuzendari ziharduen gazteenak –hura bai ustiapen-kontuan daukan garrantzi handiagatik bai prozesu guztian eta bezeroarentzako zerbitzuan daukan eraginagatik ezinbesteko postua izanik– jarraitzea, baina beste ardura batekin.
- Pertsonen ikuspegitik, Harreman Estilo Berria errazteko beharrezko honako aldaketak proposatzen ditugu beti: egungo organigrama ezabatzea taldekako erantzukizun estilo berrira igarotzeko, batez ere bezeroari begira, pertsona guztiak inplikatuz, aparteko ordu ordainduak ezabatzea, eta sartu-irtenetan fitxatzeari uztea.
- Ondorio ekonomikoen ikuspegitik eta arrakastaren oinarria pertsonak izatearekin bat etortzeko: soldatak berraztertzea eta barneko soldata oreka bidezkoa lortzeko azterketa, eta aurreko ekitaldiaren aldean proiektuaren emaitzak (etekina interesen eta zergen aurretik) izandako hobekuntzaren %30 banatzea.

- Era berean, bai barrurantz bai kanporantz erakundeak etikoki jardutea. “Etika zintzotasunari dago lotuta, eta hori egin behar dena egitea baino ez da”, Antonio Garrigues.

Eta hori dena batzarrean, hots, une horretan jardueran parte hartzen duten lagun guztiek enpresaren instalazioetatik kanpo egindako bilera lasaian, partekatu, luze eta zabal azalduko liratekeen aldaketarako ideiei buruz haien onarpena eta konfiantza izateko, gehiengo argiz.

1.1. Antolakuntza aldaketari ekiteko baldintzak

Argitu behar da abiapuntu horiek hurrengo urratsei ekiteko gure baldintza jartzen ditugunean, erakundeari buruzko informazio oso urriak izaten ditugula.

Erakunde berri bati lehenengo aldiz hurbiltzen garenean ez ditugu haien iraganeko istorioak ezagutu nahi, ez dugu nahi neurri batean kutsa gaitzatela, ez dugu haien ekonomia eta finantza alderdiei buruz jakin behar. Hango pertsonek enpresa egiteko moduan bidaia berriari benetan ekin nahi dioten baino ez dugu sakondu nahi. Guri dagokigunez, erabat sinetsita gaude “sinestea sortzea dela”, nahi izanda, eta pertsona bakoitzaren nahia desberdina dela jakinda, seguru gaude egungo enpresa erakunde baten ezaugarri garrantzitsuenak nabarmen hobetuko ditugula: pertsonak, bezeroak, jabetza, hornitzaileak eta gizartea orokorrean, etorkizuna bermatuko duen eraginkortasunez.

Horiek hasteko baldintzak dira jabetzarekin, administrazio batzordea edo kontseilu nagusia izan. Gure eginkizuna erakundea hobetzea da, ikuspegi ekonomikotik, jakina, baina baita, ziurgabetasunetarako, hots, etorkizunak osatzen dutenei ekarriko dizkien aukeretarako, izaten jakitea, egiten jakitea, arrantza egiten jakitea, harremanak egiten jakitea emateko ikuspegitik ere.

Argi dago gauza bat K2K emocionando-k gauzak planteatzeko daukan moduari buruzko gutxi gorabeherako ideiak edukitzea dela eta beste bat horrela, bat-batean, hura botatzea, baldintza gutxi baina oso argi eta zehatzak direlako, eta barneratu eta bistaratu ahal izateak, bai

maila pertsonalean bai antolaeran, inpaktua dauka. Alde pertsonalari dagokionez, eginkizun aldaketa nabarmenak proposatzen dira, bai norbere buruari begira bai besteen pertzepzioari dagokionez –batez ere, familia eta lagunak-, eta bestalde, erakundeko pertsonengan eurengan ere bai. Ezin dugu ahaztu administrazio kontseilua jabetza dela eta hamarkada askoz hark hartu dituela erabakiak, kasu honetan, egia esan, gehienak zuzenak, bestela lehenago desagertuko zatekeelako. Estatistika batzuen arabera, enpresen batez besteko bizitza hamabi urtekoa da eta KIZUNek berrogei baino gehiago dauzka. Gaur egun, datu horrek argi joko du beherantz.

Antolaerari dagokionez, zaila izaten da ikustea gauzak egungo erabakiak hartzeko garrantzitsuak diren pertsonak egon gabe alda daitezkeela, eta, adibidez, nor zer ordutan sartu eta irteten den zaintzen duen hierarkiarik gabe, guztienganako uste onez, eguneroko funtzionamendua irudikatzea eta, beraz, agintaririk gabeko antolaera bistaratzea.

1.2. Sindikatuak eta antolaera aldaketa

Noski, haien aldetik ia enpresari guztien mamua agertzen da. “Uste dugu –dioskute– ulertuko duzuela sindikatuak dauzkagula eta, gehiengoak lortzeari dagokionez haiekin harreman zailik egon ez arren, langileei lotutako guztia ezagutu eta zaindu nahi dutela; haien legezko ordezkariak dira eta ez dakigu haiengan eragin handia izango duen aldaketa honen aurrean zelan erantzungo duten.”

Nik Brasil, Mexiko, Moroko, Sevilla, Bartzelonako sindikatuekin eta gure herrian izandako esperientziaren berri ematen diet, jabetzak erabakitzeko ahalmena beste pertsona batzuei, kasu honetan, pertsona guztiei, uzteko, hots, euren boterea uzteko, gardentasun osoa erabakitzeko, eta uztaren %30 banatzeko lehenengo urrats garrantzitsu eta erabakigarria hartzen duenean, jendeak harrera ona egiten diola eta aldaketa benetan nahi duela onartzen duela.

Guk enpresa osatzen duten guztientzako aldaketa proposatzen dugu. Patronal–zuzendaritza–langileak ereduak ez digu balio. Eredu klasikoa

da, denboran ikastea merezi duena, baina zaharkitua egungo eta etorkizuneko erronketarako. Kontua ez da piztiek bezala ekoiztea. Ez da pertsona fisikoak edukitzea. Kontua maila globalean pertsonen alde kualitatiboarekin, hots, haien lankidetzarekin, parte sentitzeko –eta beraz, lanaren egile, eta ez besteen txotxongilo sentitzeko–, euren etorkizuna eraikitzen adimenez eta sentipenez parte hartzeko gogoarekin, lehiatzea da.

Horrek ez du esan nahi aldaketa erraza denik eta denek barneratu eta bistaratuko dutenik proposamenaren sakontasuna, baina bestalde, azpimarratzen diegu orain arte inork ez diela inoiz galdetu ea zelakoa nahi duten lan egiten duten erakundea, eurek, banako pertsona aske gisa, hautatu eta egunero joatea erabaki duten tokia izanda. Orain arte inork ez die esan haien erabakia, emango diren hurrengo urratsei begira, jabetzak har dezakeena bezain garrantzitsua dela. Zuek bezala, esaten diegu, euren bizitzaren etorkizunerako erabakigarria izan daitekeen erabakiari egin behar diote aurre. Askok, euren adin eta espezializazioagatik, oso zail izango dute lanerako beste leku bat aurkitzea, orain dauzkaten baldintzetan, eta are gutxiago guk proposatzen ditugun baldintzetan.

Nire eskarmentuaren arabera, lau kontinenteetan izandako harremanen ondoren, pertsonak oso azkarrak eta komeni zaiena jakiteko gai direla. Ez dugu ahaztu behar geure bizitzan erabaki asko hartzen ditugula, eta gehienetan ez daukagula gure ordez hartuko dituen guraso, sindikatu edo nagusirik.

Uste dut garaia dela jendeak gizartean eta, noski, lanean, bere bizitzarako garrantzitsua denean parte hartze handiagoa izateko.

Multinazionalek, eredu politikoek, teknologiek gero eta indibidualistago egiten gaituzte eta, beraz, harreman gero eta urriagoko.

Zaila egiten zait sinestea, XXI. mendeko ia hamarkada bat igaro ondoren, oraindik pentsa dezakegula pertsonak kanpotik mundu kontsumistak eta lanean ezarritako hierarkiak aginduak eta erabiliak izateko jaio direla. Gizakion sortzeko gaitasuna eta energia positiboa

ikusi behar ditugu. Gure gaitasunen bitartez, denok lagundu ahal eta behar dugu pertsonei aukerak ematen.

Oztopoak ikusteari utzi eta dauden aukera anitzetan oinarrituta batzen hasi behar dugu.

Hiru ordutik gora iritzi trukean jardun ondoren, eta logikoa zenez, erabaki genuen bi anaiek astiro pentsatuko zutela, adierazi baikenien euren artean adostasuna egotea nahi genuela. Erabakiak, bere garrantzia kontuan izanda, ez zuen inola ere senideen arteko geroko eztabaidarik sortu behar, antolaera aldaketaren bilakaeraren arabera. Horrela, erabaki genuen lankidetza proposamen idatzia igorriko geniela. Bertan hitz egindako gai garrantzitsuenak, gure baldintza ekonomikoak, pertsonak, arduraldia, lankidetza epea, etab. agertuko ziren.

2. Beste topaketa bat: antolakuntza aldaketarako proposamenari buruzko iritzi trukaketa

Astebete geroago, laurok elkartu ginen berriz, jabetzak hitz egindako hiru aukerei buruz erabaki zezan.

Atseginez esan behar dugu erabateko konfiantza jarri zutela guk Harreman Estilo Berriko antolaera eta jardueraren kudeaketako ardurak goitik behera aldatzeko egin genuen proposamenaren bidez KIZUNen jarraipena lortzen ahalegintzeak zekarrenean.

Galderek batez ere alderdi pertsonalei heldu zieten, logikoa denez, KIZUNeko langileak ziren aldetik, hark haien zereginari eta diru-sarrerei ekarriko zien tupusteko aldaketa zela-eta.

2.1. Administrazio Batzordeko kideentzako eginkizun berria

Jardueratik kanpo geratuko zen pertsonarentzat, pentsatu genuen egokiagoa izango zela aholkulari izanda diru-sarrera batzuk edukitzea, une oro eta kasu guztietan, jakin dakigulako jabetzak ondo informatuta

egon behar duela, jardueran gertatzen denaz ez ezik, bertan egin nahi denaz ere bai. Alegia, gure eskaintzarako guztiz errespetatu behar da etorkizuneko aldaketak eta ekintzak, eta erakundearen hileroko bilakaerari buruzko berariazko informazioa eta komunikazioa batzordearekin partekatzea. Hango pertsona guztiekin jokatzen den bezalaxe.

Liburuan argi geratuko denez, gure ezaugarri negoziaezinetako bat jarduerari lotuta dagoen edo eragin dakiokeen guztian, eta batez ere kudeaketa ekonomikoari dagokionez, erabateko gardentasuna da, Proiektuaren Emaitza (PE) lortzeko agiriei dagokienez. PEn jarduerari dagokiona sartzen da, pertsonen ehuneko ehunek parte hartzen duten hura. Kanpokotzat ondare transakzioak edo balioak, hots, produktu edo zerbitzuari lotuta ez dauden gertakariek eragindako plusbalioak edo minusbalioak, eta jardueraren oinarria den merkatuarekin duten lotura dira, eta haiek ustiapen-kontuan PE azpian islatuko dira.

Azalpen hori beharrezkoa da jabetza eta pertsonei lotutako gardentasuna guretzat zer den ezagutzeko eta Albertok eta Carlosek azaldu ziguten egoeraren antzekoak konpontzeko. Gure proposamena Albertok orduko berbera kobratzen jarraitzea zen, baina PE baino lehenago, hots, jardueratik beretik ateratakoan, agertu barik, ez duelako bertan parte hartuko, eta aldi berean haren bizimoduan galera ekonomikoa ez izateko.

Orduan sentitu nuen argi lehenengo aldiz pertsona serio eta zintzoekin niharduela eta gurekin argi jokatzen zutela, gure balizko lankidetza zuzeneko bigarren topaketan.

Konfiantzak lehenengo emaitzak eman zituen, azken helburuari begira –jarduera aurrera ateratzea eta horrela proiektuari bizirautea, alegia-, irtenbideak aurkitzean oinarrituta.

Carlosek hasieratik ez zuen ordainik proposatu, haren jarrera garbi zegoen: “Ekarpenik egin dezakedala uste duzuen tokian egongo naiz. Guztiz alde nagoen lehenengo urrats hori emandakoan, ez naiz inola ere oztopoa izango”.

Eta holaxe izan zen.

Egoera pertsonal hori argituta eta haiek, kasu honetan, birritan ezin hobeto informatuta egongo zirenez, Carlosek aktiboki parte hartuko zuelako antolaera aldaketan eta, beraz, sortuko zen proiektuan, berak erabakia hartuta zeukala argi utzi ondoren, sindikatuekin zeuzkaten harremanen berri eman ziguten. Haien arabera, gizalegezko elkar ulertze zegoen haiekin, baita lehiarekin ere, hots, ispilutik begiratzerakoan interesguneak zeuden.–Hala ere, guk bizi eta, beraz, sentitu ez izanak, askatu egiten gaitu KIZUNen partekatu eta erabaki behar dugun etorkizuneko ikuspegian ausartagoak izateari begira.

Administrazio batzordea bi pertsonak edo gehiagok osatzen dutenean, eta proposatzen dugun aldaketa hain garrantzitsuaren aurrean, haientzat erradikala, beti sortzen da galdera bat: “Koldo, eta gauzak okertu eta txarto badoaz?”. Nik berdin erantzuten dut beti: “Ezagutzen duzuna ezagututa, irakurri, beste pertsonekin tratatu eta gure topaketetan entzun duzunagatik, esan arrazoi bakar bat pertsonengan, erantzukizun eta Harreman Estilo Berrian oinarritutako proiektua okerrago joan ahal izateko. Esan bakar bat”. Apaltasun eta umiltasun osoz esan behar dut gertatu zaidan bost aldietan inork ez didala erantzun ere egin.

Erabili dudan “erradikala” hitzari buruzko gogoeta egin nahi nuke –bi anaiek osatutako administrazio batzordeari proposatu genien aldaketari buruz–, horrela definitzen baitugu guk antolaera aldaketa.

Bilera batean gaiak azaltzeko nire estilo “erradikala” adierazi zidan ezagun maite batek, egun batzuk geroago, maitasunez, J.M. Lozano ESADEko irakaslearen honako hausnarketa bidali zidan:

> “Badago sumindu, nahastu eta ezinegona sortzen didan zerbait: aspalditik hona ‘erradikal' hitza ekintza bortitzak burutzen dituzten pertsonei buruz hitz egiteko erabiltzeko sendotu den ohitura. Tertulia kideek, informatzaileek, artikulugileek eta editorialgileek arinki hitz egiten dute “erradikal”ei buruz informazioaren protagonistak, besterik gabe, bortitzak direnean. Gainera, eta oso maiz, ‘erradikala' ‘gazteak’ edo ‘nazionalismoa’ (edo futbol zaleak) bezalako izenen ondoan jartzen den adjektiboa bihurtzen da, haiek hainbeste kutsatuz ezen azkenean modu ezabaezinean koloreztatzen baitituzte, agian ez beti inozentziaz.

Balizko talde edo pertsonaia erradikalak hainbeste aipatzeak gehiago ematen du eufemismoa edo ihesbidea saihesteko gauzei bere izenez deitzea: indarkeria, edo haren baliokide zuzen oro. Ahalkeak, edo agian beldurrak berak, zuribiderik ez daukaten fintasun erretorikoak eragingo balitu bezala. Kontu semantiko hutsa ez den hizkuntzaren bidegabeko jabetzearen aurrean gaude, eta bizitza ulertzeko eta haren aurrean jarrera hartzeko gaitasuna hondatzen digu.

Etimologiari erreparatzen badiogu, "erradikal"ari buruz irakurriko dugun lehenengoa 'bizi erroei dagokiona' da, eta ondoren, erroei eta, hedapenez, printzipio edo oinarriei, eta haiei lotutako aldaketa eraldatzaileei buruzko zenbait kontu aurkituko ditugu. Halako saltsatan sartzen naiz, nire ikuspuntutik, azken batean ez gaudelako kontu filologiko huts baten aurrean –hura ez da nire lanbidea–, kultura eta gizarte kontu oso garrantzitsu baten aurrean baizik. Kontua, bestalde, ez dator bat zenbait tradiziotan hitzari emandako zentzuarekin ere; esaterako, ingelesean (bizitza zibila eta ordenamendu politikoa berritzen dituen prozesu politikoa), frantsesean (1789ko iraultza handiaren printzipioei jarraitzen dion mugimendu erreformatzailea), italiarrean (ezkerreko errepublikazaletasun demokratikoa), edo latinoamerikarrean (zentro-ezkerreko herri erakunde politikoak).

Nire ustez kontu batzuetan eta balio batzuei buruz erradikala izatea bidezko jarrera oso serioa da, eta konpromiso oso arriskutsuetara eraman dezake. Konpromiso horiek maiz indarkeria pairatzea, eta ez, hain zuzen ere, eragitea, ekar dezakete. Konpromiso horiek, historikoki, pertsona asko euren bizia, eta ez besteena, sakrifikatzera eraman dituzte.

Errepika dezagun berriz. Erradikaltasuna heldutasunerako jarrera pertsonala da eta geure bizitzarekin (eta ez besteen biziarekin) egiten duguna eratzen duten konpromisoei eusten die, ezarritakoarekin konformistak edo adeitsuak ez badira ere. Azken batean, erradikaltasunaz hitz eginez gero, bizi erroei, eta ez erro hilgarriei, lotzean datza. Azken finean, norberaren biografia biziaren zerbitzurako, eta ez herioaren zerbitzurako, proiektu

baten esparruan bideratzea. Erradikaltasunaz mintzatzen garenean jokoan dagoena eta interpelatzen gaituena gure bizi erroak lantzea, eta biziarazten gaituenean errotzea da, gure bizimoduak aldarazten badizkigu ere.

Horregatik susmoa dut erradikaltasunaren eta indarkeriaren arteko nahaste hori –erabat barneratua– ez dela kasualitatea. *Arina* modakoa duen gure gizartean –ez nabil supermerkatuetako apalategiez– erosoagoa zaigu erradikalismoa eta indarkeria suntsitzailea lotzea, gure etorkizun legitimo edo lorgarritik kanporatu ahal izateko. Galdera benetan erradikal jakin batzuek gure erosotasunak asaldatzen dituztelako. Eta benetako iritzi erradikal batzuek gure amore emateak eta gure dimisioak agerian uzten dituzte. Agian, benetan gertatzen ari dena, kontziente edo inkontzienteko, honakoa da: erradikaltasunaren indar galde egiletik babesteko –hori bai paradoxa!– haren izenean nahiago dugu suntsipena legitimatu, eta horrela ez diogu erantzun behar benetako galdera erradikalari: non daude nire bizi erroak?

Egiatan, 'erradikaltasuna"ren indargabetze semantikoa ez ote da pertsonal eta kolektiboki gure erroez ez galdetzeko erosotasuna hautatu izanaren zantzua? Benetakotasunez bizitzeko geure funtsean guztiz errotuta egon behar dugu, baina, noski, galdera hori ez zaigu bururatu ere egingo 'erradikala' izatea gure komunikabide fluxuetan konnotazio negatiboa daukan zerbait bada. Bauman-en erara esanda, dirudienez gure garaiotan askoz hobea da likidoa izatea erradikala baino. Jakina, batzuetan kexu gara gure gizarteak iparra galdu duela. Baina, ez da loturaren bat egongo iparrik gabe eta errorik gabe egotearen artean? Ez ote dago gizarte balioen krisiaren eta norberaren erroen krisiaren arteko lotura zuzena?

Ez dira kalterik gabeko galderak. Eta ez dira gure gizartean ez dauden galderak ere. Gutxien espero den testuinguruetan etengabe agertzen diren galderak dira. Asetasunaren gure kulturaren ispilutik harago begiratzen dugunean agertzen dira. Benetakotasunaren etikaren arabera eta exhibizionismorik gabe bizi denaren testigantzaren aurreko onarpen eta begirunean

agertzen dira. Bere bizi erroak lantzeko eskarmentutik hitz egiten digunaren erantzuna bilatu eta, haren ordez, arrazoibide instituzional manufakturatu eta lataratuak baino aurkitzen ez ditugunean sumatzen den hustasun samingarrian agertzen dira. (Gogoratzen naiz batxilergoan kimika ikasten nuenean –arlo horretan penagarria nintzen– interesa sortu zidan kontzeptu bakarretakoa erradikal askeei buruz entzun nuenean izan zela: hitz kimikoko bat bero begitandu eta amets eragin zidan aukera bakanetakoa; non daude egun erradikal askeak?).

Eta gure bizitzan gehien eragiten diguten gaietako bati erradikalki heltzeko gai ez bagara, gutxienez ez gaitezen amore ematearen konplizeak izan eta izan dezagun adorea bortitzei eta indarkeriari bere izenez deitzeko. Eta eman diezaiegun bakea erradikalei.

Hitza baino geratzen ez bazaigu, ez dezagun hitzak ostu diezazkiguten utz, behintzat.”

Ez da gure kasua Albertok, gerentea izanda, barneko berrantolaketa sakona egitea pentsatuta zeukanik, edo gardentasunaren ikuspuntutik urrats handia eman nahi zuenik, pertsona gehiagorekin, pertsona guztiekin partekatu, ezta bere erantzukizunaren baitan, eta batzordeak aginduta, emaitzen banaketa proposatu nahi zuenik, baina topatu ditut urrats horiek edo haietako batzuk eman beharra ikusita, unea eta hasteko modua ikusten ez dituzten jabeak eta exekutiboak. Egia da hori ez dela Unibertsitatean ikasten, ez dagoela hain urrun doan aholkularitza-enpresarik, are gutxiago hiru urtez bidean lagundu eta hola kultura aldaketa errazten duenik.

Gu, K2K gisa, ez gara kontsultariak ezta aholkulari hutsak ere, bidaideak baizik, bideratzen dugun paradigma aldaketa horretan. KIZUNena bezalako bidaian, gauza berri asko ikasi eta harreman berri eta, beraz, poz asko jasotzen ditugu.

2.2. Proiektuaren Emaitzak (PE) partekatzea

Alberto, Carlos, Jabi eta lauron arteko hizketarekin jarraituz, kalkulatzeko moduaz esandakoaz gain, tarte bat hartu genuen Proiektuaren Emaitzak partitzeko eta banatzeko moduaz hitz egiteko. Guretzat ezinbestekoa da pertsona guztiek ekonomia ezagutzako oinarri nahikoa edukitzea ekonomia eta finantza arloan gauzak hobearazten dituzten zio nagusiak bere buruz ezagutu ahal izateko. Hura, kontzeptu ekonomikoak ez ezik, finantzarioak ere partekatu beharraren adibide argia da. Erakundeak, KIZUNek,une hartan emaitza ekonomiko urriak eta, hala ere, finantza osasun ona izatearen adibide argia erakusten zuen, bazkideek aldeko uneetan dibidenduak ez banatzeko politikaren ondorioz. Bestalde, gertatzen denaren zergatia, zein motatakoa ere den, ezagutuz baino senti daitezke pertsonak haren parte.

Hortaz, azaldu genien, lehenengo aldiz bada ere, hasteko erakundeko pertsona guztiei aurreko urteko ustiapen-kontua eta balantzea ezagutarazi eta azaltzen dizkiegula; horrela, zer irabazten eta zer galtzen den eta non dagoen azaltzeko tabu eta kondaira asko hautsi eta argitzen dira. Gure ustez, nahitaezko urratsa da proiektu komuna lortzeko, denak partidaren barruan egoteko, gardentasunetik, konfiantza izateko.

Solasaldietan, gure ideiak eta errealitateak azaltzen ditudanean, honako adibidea jarri ohi dut:

> “Imajinatu saskibaloi partida bat; bertan bost jokalariek egunero jokatu behar dute, ezagutzen ez duten aurkariaren kontra, korriketan eginez eta elkarri baloiak pasatuz azkenean norbaitek hura leku baten aurka botatzeko, baina saskirik eta markagailurik gabe. Beste alde batetik entrenatzailea eta klubeko presidentea daude, ‘tira, bota, bota, tira, aurrera, aupa, irabazi behar dugu…’ esanez, eta horrela egunero, baina markagailua zelan doan, ligan zelan gauden, besteak zelan doazen, noren aurka jokatzen dugun... zenbakiak daramatzanak, ekonomia eta finantzen arduradunak baino ez ditu ezagutzen. Maiz entrenatzaileak ere ez daki. Baina egunero partida jokatu eta irabazten ahalegindu behar da. Irabazi. Irabazi. Partaideen artean

emaitzen zergatia, positiboak zein negatiboak izan, aztertzen ez denean, lortzen den hobekuntza ez da batere eraginkorra.”

Ezin da ulertu saskibaloiko jokalari batek, esaterako, saskiratze mota bakoitzak zenbat puntu dakarren eta partidako markagailuari zelan eragiten dioen edo sailkapenean zelan goazen ez jakitea. Horrexegatik, jendeak bere jardueraren gakoak ulertzen jakin behar du. Enpresa jardueretan belarriz jotzea arrisku handia da, oso zaila baita merkatuak ezartzen duen melodia etengabe harmonizatu ahal izatea.

Ezinezkoa da jokalariek euren ahalmen guztia ematea. Egunero itzultzen dira, ohitu egin dira, dirua behar dute korriketan egin, baloia pasatu eta nora jakin barik botatzearen truke. Zeregina betetzen dute, baina ohikeria eta gogo falta nabarmenak dira.

Kontsolamendu bakarra daukate: besteak, arerioak, lehia ere eredu nagusian daude, antzeko baldintzetan jokatzen dute eta, beraz, zertarako saiatu kluba edo entrenatzailea aldatzen?

Guk honakoa nahi dugu: pertsona guztiek ligan zelan goazen, arerioekin zer gertatzen den ezagutzea eta denok batera, eta nork berean, hurrengo norgehiagokan zelan hobetu aztertu eta erabaki ahal izatea. Hori etengabe egiten dugu, beste datu ukigarri eta ukiezin asko partitzeaz gain.

Hola, urteko azken eguna baino lehen ekitaldiaren behin-behineko itxiera aurkeztu ohi dugu. Behin betiko itxieratik oso gertu dagoen informazio horrekin, aurreko ekitaldiaren aldean lortutako Proiektuaren Emaitzaren hazkundearen edo, aurreko ekitaldia negatiboa izan bazen, positiboan lortutako %30 banatzea erabaki daiteke. Hura hurrengo urteetan aplikatzeko abiapuntua ere izango da. Banaketa hori urtearen amaieran aktibo dauden pertsona guztiei dagokie eta soldata gordinaren proportzioan, haren jarraipenaren modukoa baita. Aldagarriaren kontzeptua da, baina pertsona guztiei aplikatuta.

Gaur egun –eta are gehiago zalantzaz gero eta beteago dagoen etorkizun gero eta erakargarriagoari begira– oso zaila da pentsatzea, arrakasta izatea ez ezik, erakundeetan bizirautea ere posible denik, hamarkadak eta mendeak izanda pertsonak esku-lan, langile, soldatapeko, bere lana burutzeko prozesu eta prozedura ondo zehaztuak

behar dituen "gauza" fisiko gisa darabiltzaten sistema eta tresnei esker. Kirol horrek horrela ez dauka etorkizunik. Jokalari onek bilatuko dituzten lekuetan haien trebetasunak, gaitasunak, nahiak, ametsak egia bihurtu ahalko dira, haien gaitasun intelektual eta emozionalak garatu ahalko dira.

Zalantzarik gabe, pentsatu nuen une hartan, euren baitan, bi anaientzat kontua zaila baina erakargarria zen, eta zegoen errealitaterako irtenbide gauzagarria.

Beraz, hurrengo urratsa pertsona guztiekin elkartzeko data, lekua eta ordua finkatzea izan zen. Lekuak erosoa behar zuen, eguneroko ingurune industrialetik kanpokoa, eta bertan ordu batzuez, ideia partekatuetan oinarrituta, ikuspegi komuna zelan eduki eztabaidatzeko aukera izan. Gaur egun hori erreza da, herri guztietan zinemak, antzokiak edo ehun lagun baino gehiagorentzako tokia daukaten aretoak daudelako.

3. Hirugarren topaketa, hasierako batzarra aurretik

Horrela, astebete geroago hirugarren topaketa egin genuen, hamaiketarako finkatutako batzarra baino bi ordu lehenago.

Iritsi ginenean, larri eta oso kezkatuta itxaroten ziguten, enpresa batzordeko kide batzuek jabetzari lapurrak eta antzeko gauzak izatea leporatzen ziotelako.

Urduri zeuden, uste baitzuten horrek argi adierazten zuela sindikatuek egin nahi genuen proposamenaren aurkako jarrera zeukatela eta,jakina, orokorrean ezagutzen zutela, oro har gizartean, edo interneten sartuta, ezaguna zelako K2K aldetik parte hartzen dugun erakundeetan darabilgun Harreman Estilo Berria.

Beraz, eskatu ziguten, ia exijitu ziguten, lehenago enpresa batzordearekin elkar gintezela ezagutzeko nondik eta zergatik agertu ziren halako zurrumurruak.

3.1. Jabeek eskatuta, bat-bateko bilera prestatu da Enpresa Batzordearekin

Hamar minututan batzordeko kide guztiak batzea lortu eta gerentearen bulegoan ordubeteko bilera eduki genuen, batzarra hamaiketan hasiko baitzen.

Gure lehenengo hurbilketan adierazi genien ulertzen genuela, haientzat, batzarra organo egokia dela langileekin partekatzeko eta burutzeko erabakitako bidea hura zela. Egokia generitzola pertsonak banaka aske izateari, entzundakoaren arabera, euren iritzia emateko.

Jabetzak, haien arabera, azken egunetan sortzen ari ziren gezurrei buruz zeuzkan kezken berri eman eta zergatiei buruz galdetu genien.

Sumatu ahal izan genuen enpresaren funtsak erabiltzeko moduari buruzko kritika bat bazegoela, batez ere bere barruko ardurak zirela-eta informazioa ezagutzeko arrazoiak zeuzkan pertsona baten aldetik.

Halaber, erraza zen sumatzea pertsona horrek kritika oso gogorra zeukala jabetzari zegokion guztiaren aurka, hein handi batean zegoen gardentasunik ezaren ondorioz.

Hala ere, bidezkoa da esatea, eta honakoa izan daiteke unea, KIZUNek –argi ikusi genuen ondoren– diruzaintza ona zeukan, urte askotan jabeek dibidendu banaketa oso zuhurrak egin zituztelako eta inoiz ez zutelako finantza egoera hola kaltetu. Esanek ez zeukaten egiazko oinarririk.

Mota horretako topaketa orotan ohikoa izaten denez, iraganak estali nahi du guztia eta guk trebetasun nahikoa eduki behar dugu pertsonak geroan kokatzeko eta harekin ilusionatzeko.

Ondo esan zuen Edward de Bonok: “Gizateriaren mehatxu nagusia ez da klima aldaketa, gure pentsamoldearen estutasuna baizik”.

Jakina da ohikeriazko pentsamendu eredu ia mekanikoekin jokatzen dugula, eta horregatik da hain zaila krisiak kudeatzea, haiek hain beharrezkoak izanda aldaketak sartzeko eta horrela bilakaera izan ahal izateko.

Umetan zelan baldintzatu gaituzten, hortik dator dena. Ikasketaren gizarte kontrola, ospea, dirua, boterea lortzeko, arloak, aurretiaz ezarritako lorpen mailak eta azterketen derrigorrezkotasuna nagusitzen diren estiloan oinarritzen da. Horrela, gure sinesmen sistema eta gure nortasuna eratzen dugu, eta modu estandarizatu eta subjektiboan hasten gara pentsatzen eta errealitateari antzematen, lipar orok eskaintzen dituen aukera ia mugagabeak mugatuz. Horregatik da hain zaila berehala utopiatzat jotzen diren ideiak ulertzea. Jarrera negatibo inkontzienteak dira, sormen giharrik eza da.

Batzordearekin izandako topaketara itzulita, erantsi behar dut egin genien laburpenaren aurrean oso harbera agertu zirela; laburpen horretan etorkizunari begira jokabidea eta antolaera estiloa zelan ikusten genituen azaldu genien.

Zintzo hitz eginda, haien eszeptizismoa ere handia izan zen, baina adierazi zuten haiek ez zirela inola ere oztopo izango. Gaiak batzarrean eztabaidatzea onartu eta oso egokia iritzi zioten eta oso ontzat jo zuten langile guztien iritziak jabetzarenen maila berean aintzat hartzea.

Topaketa horren ondoren, jabeak apur bat lasaiago gelditu ziren baina, hala eta guztiz ere, itxaropen gutxi zeukaten batzarrak gehiengoz baiezkoaren aldeko botoa emango zuen.

3.2. Perspektibak eta xedeak lehenengo batzar orokorrari begira

Jabetzarekin izandako lehenengo topaketatik batzarra arte igarotako aste haietan, barruan ez zegoen beste hizketa gairik, normala denez. Gainera, nork bere irakurketak, albisteak eta iritziak dauzka, eta horrek sortzen duen haztegia gutxienez adi-adi gelditzen da batzarraren, hango xehetasunen eta, batez ere, azken emaitzaren zain.

Ordu gutxitan, haien pentsamenduak nagusi zen paradigmari jarraitzeak ildo beretik segitzeko baino balioko ez zuela jabetzea lortu behar genuen. Lortu behar genuen haien pentsamendua eta jarrera besteekin eta osatzen zuten ingurunearekin harremanak izateko modu berri baterantz koka zitezela. Adieraziko genien beste pertsonekin,

errealitatearekin elkarri eragiteko daukagun modua aldatu behar dugula; geroa gure giza balio eta premien arabera diseinatu behar dugula.

Hasieratik argi hitz egin eta gutatik, eta ez nitik eta niretik, lankidetza eta eskuzabaltasunetik jokatu behar dela esatea dagokigu, hola gure ekintzei eta, azkenean, gure izateari zentzua emateko.

Berriz ere, kultura aldaketa bati, pentsaera aldaketa bati ekiteko erronka ederrari egingo genion aurre, bestela ezer ez delako desberdina izango. Hain tarte laburrean, ordu gutxitan, osagaiak honakoak dira: konfiantza,gardentasuna eta etorkizunaren oinarria izango diren ideien sinpletasuna, eta sen on handia. Argi utzi behar genuen aurretiaz finkatutako harreman eta eginkizun bateko txotxongilo izateari utzi eta enpresako egiazko bizitzaren egile bihurtzea zegokigula, eguneroko jarduerari ekin aurretik, bestela ohikeria eta, hortaz, aspergarri eta esker txarreko bihurtzen delako eta, ondorioz, eraginkortasun eta sormen txikiko.

Tokia egokia zen mota horretako topaketa baterako, tokia geunden partaideentzako baino apur bat handiagoa, eta pantaila handia eta arbela zeuden marrazteko zelan aldatu behar dugun nagusi den eredu piramidaletik bezeroei begira jarritako barne harreman sendora.

Azalpena erantsitako eskeman oinarritu zen. Bertan dago Harreman Estilo Berria eta “KIZUN proiektua” esango diogunaren antolaera berria sortzeko balioko digun ideia multzoa.

4. Lehenengo batzarra KIZUNeko kide guztiekin



4.1. Gure azalpena KIZUNeko antolakuntzaren aldaketari buruz

Holako egiazko azalpenetan, ez exekutibo aspertuentzako solasaldietan, argi eta sakonagoa izan ohi naiz ideiek gordetzen dutenari dagokionez, bai norberaren aukerei lotutakoari bai askatasunari eta ezagutza berriak sortzen dituzten aukerei, bai besteekiko eta bezeroarekiko norberaren erantzukizunei dagokienez. Asko azpimarratu ohi dut bezerorik gabe ez dagoela gerorik. Gero eta sinetsiago nago arrakasta izateko lehenengo gakoa eta kostu txikienekoa zerbitzua dena. Zerbitzuan bikainak diren erakundeak ez dira ehuneko bost baino gehiago, zentzurik zabalenean, –bezeroari lotutako guztia bezala– erakunde osoaren harreman pertsonaletatik, ez bakarrik ohiko “saltzaile”arenetatik, agiriak, zerbitzuak edo produktuak epe egokian

edo, kasu gehienetan, agindutakoan emateraino. Neure estatistikak dauzkat.

Argi utzi nuen, hau letra handiz idatzi ohi dut arbelean, gauza guztietan eta guztiok etikaz jokatzean datzala, besteekiko eta sozietatearekiko harreman eta begirunean sartzean.

Azpimarratu behar da, eta egiten dugu, ohiko hierarkiak bukatuko direla; alegia, zuzendari, nagusi eta arduradun gehiagorik ez, baina argi utziz haien ezagutza guztiz beharrezkoa dela proiektuaren etorkizunerako. Beraz, inor ez dago alferrik eta saiatu behar dugu pertsona guztiek etorkizunerako ilusioari eusten.

Nabarmendu beharreko beste alderdi interesgarri batzuk: ohiko bertaratze kontrolik ez, kontua ez delako minutuetan fisikoki egondako denbora, erantzukizuna eta batez ere sormena baizik, ez da ohikeria guztiarekiko ilusioa baizik, ez da banakoikeria talde lana eta erronka partituak baizik, ez da egoteagatik kobratzea konpromisoz eta aukeraz betetako proiektu komuna betetzeagatik baizik. Ez da aparteko ordurik kobratzen une jakin bateko zerbitzu premiengatik beharrezkoak badira, eta badago askatasun osoa, ez lasaikeria eta gehiegikeria, behar diren gai pertsonaletarako denbora erabiltzeko, osatzen dugun taldearen adostasuna izanda. Kezkatzen eta arduratzen gaitu baldintza pertsonalak hobetzea bizimodu pertsonalari dagokionez. Lehenengo hilabetean soldatak berraztertu eta bidezko oreka sortuko dugu, eta gainera, urte bukaeran, aurreko ekitaldiko emaitzen aldean sortutakoen, edo urte hura negatiboa izan bazen positiboan sortutakoaren %30 banatuko dugu.

Jakina, topaketan, zenbaitetan errepikatu nien adi egoteko, gehiengo argiaren iritziak baino ez zuelako aldaketari ekitearen alde erabakiko.

4.2. Erreakzioak eta galderak azalpenaren ondoren

Interesak eta arreta maila oso handiak argi utzi zuten proposamena zerbait guztiz berri eta motibagarria zela. Han zeudenentzat,leku berean zenbait hamarkadatan lan egin ondoren inoiz bizi gabeko gertakizuna zen, inoiz ez baitziren bilduta egon, eta are gutxiago etorkizunari buruzko erabakiak hartzeko zela pentsatu ahal izan. Hori, ordea,eta

tamalez, orokorra da, eta ez KIZUNen salbuespena. Erakundeari buruzko gaiak partekatzeko "denak biltzea" oso urria da egungo enpresa munduan, ohikoa bada ere enpresari eta exekutiboei entzutea euren erakundeetan garrantzitsuena pertsonak direla, haiek gehienetan beste pertsona batzuek erabakitako zereginak eta prozesuak burutzeko baino aintzat hartu ez arren.

Azalpenaren ondorengo galderak espero zitezkeenak izan ziren, urtero borrokatutako hitzarmenetan oinarritutako kulturaren arabera.

"–Plusak eta antzinatasunak gordeko dira?

–Ez litzateke horrela ez izateko motiborik egon beharko."

"–Oporrak orain bezala izango dira?

–Pertsonen interesen arabera programatuko dira, baina bezeroen beharrak aintzat hartuz beti."

"–Sartu eta irteteko ordutegiak aldatuko dira?

–Hori talde eta pertsona bakoitzak erabaki behar dute besteentzako eta kanpoko bezeroarentzako zerbitzuaren arabera. Dena etika eta erantzukizunetik."

"–Eta zelakoak izango dira komunikazioa eta informazioa?

–Interes orokorreko gaiei buruz egunero edo asteroko informazioa sortzen saiatuko gara. Bezeroen eskariekiko asteko konpromisoaren plangintza talde guztien, bai bezeroekiko harremanetakoen eta barnekoen ordezkariekin egingo da, guztiek ezagutzeko gauzen arrazoia eta modua, eta bezeroekin hartutako konpromisoak. Taldeek euren harremanen eta helburuei buruzko informazioaren funtzionamendua edukiko dute.

Hilero, koordinatzaile nagusia pertsona guztiekin bilduko da emaitza ekonomikoak gardentasun osoz partekatzeko eta sortutako gai garrantzitsu guztiak aztertzeko.

Hogeita hamar-berrogei egun barru beste batzar bat egin eta antolaera berria azalduko dugu, guztiekin elkarrizketatu eta KIZUNei buruz dauzkazuen iritziak ezagutu ondoren."

Gogoratzen dudanagatik, batzar horretan ohi baino zorrotzago jardun nuen aldaketak, erraztasun edo sinpletasuna baino gehiago, eskakizun eta konpromiso maila handiak dakartzala azaltzeko; izan ere, asko azpimarratu nuen taldeen konpromisoen eta bezeroei emandako zerbitzuaren koherentzia. Zalantzatan zebilenak proposamenari ezezko botoa eman behar ziola azaltzen argia izan nintzela ere oroit dut.

Beharbada, batzordearekin izandako bileran kideren batek izandako mugimendu kritikoak bultzatu ninduen aurretiazko aurkakotasun itxia noraino egon zitekeen behartu eta jakitera.

Egia da ez dudala on-ona eta jator-jatorra den jarreran sinesten. Pertsonak diren bezala hartu behar dira: begirunez, baina pertsona heldu, haienganako ustea izanez gero denetarako gai, baina eskakizun eta erantzukizun maila handiz. Sustatu behar da pentsatu eta erabakitzea borondatezko ekintza kontziente eta iraunkorra dela, positiboa eta sortzailea den orori helduta. Eraikitzeko ez darabilgun energia orok suntsitu egiten gaitu. Hortaz, zerbaiten aurka jotzea ez da erabilgarria. Arazoetarako baliogarriak diren aukerak sortu behar dira abagune bihurtzeko.

4.3. Antolakuntza aldatzeko proposamena bozkatzen

Norberak boto emateko unea zen, proposatutako aldaketari “bai” ala “ez” esanez. Une horretan, ohikoa ez delako gogoratzen dut ondo, pertsona batek eskua jaso eta eskua altxatuz boto ematera ohituta zeudela adierazi zidan –ondoren sindikatu batekoa zela jakin nuen–. Erantzun nion bozketak egiteko euren modua errespetatzen nuela, eta parte hartu dudan batzar askotan ere hola bozkatu dela, gaien arabera, baina batzar hura geuk eskatu eta antolatu genuela, baita gidatu ere, eta egokiagoa generitzola isilpeko boto pertsonala erabiltzeari. Hola gelditu zen kontua.

Bozketa eginda, emaitza ehuneko ehunekoa izan zen aldaketaren alde. Itxaropen guztiak gainditu eta pikutara bidali zuen Gaussen kanpaia, nik hartan fede handia izan arren.

Erantzunak harritu ez ezik –errepikatuko dut, Jabik probokatzailetzat jo zuen azalpenaren ondoren, zeinean, bi anaien arabera, jendeak ezetz esatea nahi nuela ematen baitzuen–, giroan energia positiboa arnasten zen.

Arrakasta konfiantza izan zen, ez daukat zalantzarik, askorentzat, erraza izan arren, oso berritzailea den ideia multzoari "BAI" bozkatzean; izan ere, egunero erabili ahal eta behar dira, baina egungo gizarteak eta enpresa munduak ez darabiltza, ez dagoelako konfiantza maila nahikorik. Hura burutzeko ohiturarik ez egoteko zenbait arrazoi daude: lidergorik eza, ezagunaren erosotasuna, boterearí eustea, gardentasunaren deserosotasuna, pertsonenganako uste onik eza, konfiantza lortzeko gaitasunik eza, iraganak dakarren hipoteka, etab.

Antolaera aldaketa abiarazi eta proiektu berri horretarako etorkizun sendoa sortzeko erronka zegokigun orduan; gainera, proiektua aurrerantzean bertan egile izango ziren guztien adostasunez jaio zen.

II. kapitulua
Harreman estilo berria diseinatzen

JABI

1. Lehenengo batzarra: urrats erabakigarria

Lehenengo batzar horretan, Koldok inoiz baino gordinago jardun zuen. Haren azalpenaren ondoren, inork ez zeukan esaterik ilusio faltsua saldu zitzaiola, Koldok bikain erakutsi baitzituen estilo berriaren abagune eta aukera handiak, baita eskakizunak ere.

Parte hartu nuen holako bigarren batzarra izan zen eta zintzotasunez aitortu behar dut, proiektuari ekitea ala ez erabakitzeko bozketa gertatu bitartean, emaitza ezezkoa izango zela sinetsita nengoela. Sentipen hori batzarraren ibilbideak berak eta, batez ere, Koldoren hasierako azalpenaren ondorengo galderek eta erantzunek eragin zidaten.

1.1. KIZUNeko kideen galderak

Azaldutakoari buruzko galderei dagokionez, oinarrian hiru motatakoak izan ziren. Batzuk Koldok "zilborra" deitutakoari lotutakoak, hots, "orduan denok kobratuko dugu berdin?, horrek esan nahi du lan ordu gehiago egin beharko dugula?, fitxatzen ez bada, nahi dudan orduan etor naiteke?, zer gertatuko da oporrekin, hitzarmenarekin, ogitartekorako orduarekin, etab.?" estilokoak. Laburbilduz, halako galderen bidez jendeak ezagunaren segurtasuna bilatu nahi du, proiektu berrian "ni zelan geratuko naizen" jakitea; galdera ulergarriak zalantzazko une batean, baina erantzun posiblerik ez zeukatenak, proposatu genuena, hain zuzen ere, nork "bere zilborra" alde batera utzi eta batera pentsatzen eta jokatzen hastea zelako. "Ni"tik "gure"rako bidea hastean datza.

Beste galdera multzo bat sektoreaz genekiena eta, beraz, enpresa behar bezala gidatzeko gure gaitasuna zalantzan jartzera zuzentzen zen. Errepikatzen den kontua da: denok uste dugu gu mugitzen garen lan arloa “desberdina” dela eta horrekin benetan esan nahi duguna da oso korapilatsua eta zaila dela kanpoko inork ulertu ahal izatea. Egia da, bai, jarduera esparru bakoitzak bere ezaugarriak eta bereizgarriak dauzkala, haiek bereizten dutela, baina egiatan denek daukate oinarrizko funts bat: haiek denak pertsonek burutzen dituzte eta arrakastaren oinarria haiek euren artean eta gainerakoekin harremanak izateko duten moduan datzala.

Horrekin, gutxi gorabehera, genetikarekin bezala gertatzen da: denok gara desberdinak, baina gure geneen %99,99 bat datoz, eta beste espezie batzuenetakoenen, esaterako, txinpantzeenen %98 ere bat datoz. Azken batean, zer axola du Harreman Estilo Berria burutuko den jarduera sektoreak gakoa pertsonengan badago?

Azkenik, hirugarren galdera multzoa enpresarekin izango genuen kontratuari eta etorkizuneko proiektuan jabetzak izango zuen eginkizunari zegoen lotuta, ordura arte jabeak enpresaren benetako zuzendaritza exekutiboan baitzeuden.

1.2. Gure erantzunak

Azaldu genuen, gardentasunean eta konfiantzan oinarritutako eredu batean ezin zen bestela izan, gure kontratua oso sinplea zela, elkarrekiko konpromisoan oinarritzen zelako eta, beraz, hasiera batean hiru urterako bazen ere, parte hartzen zuten hiru alderdietatik edozeinek –jabetzak, proiektuko pertsonek eta guk geuk– erabakita hauts zitekeela; hortaz, guztiontzako askatasuna argia eta bermatua zen. Bestalde, gure lansarien berri ere eman genien: hileko kopuru finko bat (oso xumea, esan behar da) eta proiektuaren azken emaitzaren portzentaje bat, hola geu ere haren arrakasta edo porrotari zuzenean lotzeko.

Batzarrean bertan zegoen jabetzaren eginkizunari dagokionez, guztiei azaldu zitzaien guk egingo genuela geure proiektua gidatzeko lana eta jabeek zuzendaritza exekutiboa utziko zutela antolaera berriari lekua egiteko.

Lehen aipatu legez, giroak, galderen tonuak, Koldoren erantzunen zorroztasunak, denak pentsarazi zidan proposamenak ez zuela aurrera egingo eta, beraz, ezusteko itzela hartu nuen zenbaketa egin ostean %100ek alde bozkatu zutela jakinarazi zenean. Ez zen ez ospakizunik, ez txalorik, ez antzekori egon, ez zegokion holakorik, arnasten zena bide onetik hasteko sentipena zen.

Proposatu zitzaien Harreman Estilo Berriak erakunde osoaren beraren eta norbanako bakoitzaren heltze prozesua zekarren. Enpresa tradizionalaren gizarte giroan oraindik tratatzen gaituzte etengabe zer egin behar duten esan behar zaien, gaiztakeriarik ez egiteko eta gure zereginetatik arreta ez galtzeko begiratu eta zaindu behar diren, ulertuko ez genukeelakoan edo harekin zer egin jakingo ez genukeelakoan informazio askorik eman behar ez zaien haurrak bezala.

Ohiko enpresa piramidalaren harreman eskema gurasokerian oinarritzen da; bertan, gutxi batzuek (jabetzak, zuzendariek, sindikatu ordezkariek) aita-ama jokatzen dute, eta gehiengo zabala adingabetzat hartzen da.

Batzarrean proposatu genien Harreman Estilo Berriak eskema hori bukatutzat ematea zekarren, pertsona guztiak heldu jotzea, beren buruz jokatzeko eta erabakitzeko, dagokien informazio guztia ulertzeko eta bere egiteko, euren ekintzen eta lanaren erantzukizunari heltzeko gai.

Burujabetzeak berehalako onura argiak dauzka. Har dezagun bere gurasoena ez den etxera lehenengo aldiz bizitzera doan gaztea: aurrerantzean ez dauka ordutegirik, ez du azalpenik eman beharrik, ez dio inori konturik eman behar; askatasun sentipen berria liluragarria da. Baina burujabetzeak zeure bizitzaren lema hartzea ere esan nahi du, zeure etxeaz arduratzea, zeure gastuez, uneoro erabakiak hartzea, azken batean, erantzukizun oso eta kontzientea hartzea.

Badakit irakurrita gogorra emango duela, baina uste dut enpresa gehienen sistema piramidal eta paternalistak ezarpen hain orokorra izan badu arrazoia honakoa dela: agintzen duten bakanei, boterea izateko eta inor gehiago aintzat hartu gabe erabakiak hartzeko ezin hobeto datorkie, baina, era berean, gainerakoei, gehiengo zabalari ere oso ondo etorri zaie errealitateari itsuarena egitea, enpresaren ibilbidean erantzukizunik ez izatea eta beste batzuei uztea erabakiak hartzen. Noiz ez du bizitzan

inoiz nahi izan begiak itxi eta haurra bezalakoa berriz izan ahal izatea, hura bezala ezertaz ez konturatu eta arazoekin ez jabetzeko, baina ezjakintasun horretan zoriontsu izateko?

Pertsona heldu, gertatzen denaren jakitun, euren ekintza eta erabakien erantzuleengan oinarritutako Harreman Estilo Berri honek enpresan eta gure bizitzako arlo askotan ohituta ez gauden banakako eta taldeko heldutasuna eskatzen du. Eta Koldok argi eta garbi utzi zuen hori KIZUN gure proiektuko lehenengo batzarrean.

2. Esparru fisikoaren garrantzia

Batzar horretan erakundeko lagun guztiek aho batez kultura aldaketaren, proposatutako Harreman Estilo Berriaren alde egin ondoren, abiatu eta lehenengo urratsak eman, lurra mugitzen, oxigenatzen, sasiz garbitzen, azken finean, ereiteko prestatzen hasi behar zen.

Erakundeko lagunak adi-adi zeuden, ilusioa, zalantza, itxaropena, urduritasuna eta konfiantza nahastuta. Eta orain emozio horiek guztiak antolaera berriaren eraikuntzarantz bideratu behar ziren.

Lehenengo eta behin lan egiten hasteko kokapen fisikorik egokiena aurkitu behar zen. Ez da kontu txikia; izan ere, jendeak besteengandik jasotzen duen komunikazioaren %90 ez dator hizkuntzatik, hitzetatik, baizik haien keinuetatik, ahots tonutik, begiratzeko, jokatzeko, entzuteko modutik.

2.1. Pertsonen kokapen fisikoa enpresa hierarkikoan

Enpresa tradizionalean, pertsonen kokapen fisikoak ez dira kasualitatezkoak: zenbat eta gorago egon, orduan eta garrantzitsuagoa zara; zenbat eta moketa eta zur gehiago, erantzukizun handiagoa daukazula uste da; zeuretzako zenbat eta metro koadro gehiago eta besteengandik zenbat eta urrunago, estatus handiagoa daukazu.

Bestalde, inori ez zaio oharkabean pasatzen esparruak eta ingurune fisikoak goitik behera baldintzatzen dituztela erakundeko pertsonen arteko harremanak. Ezagutzen dudan zuzendari zenbaitek ez dute ulertzen zergatik "euren jendeak" ez dituen hur ikusten, taldeko beste bat bezala, eta galdera hori mahai erraldoi baten atzean gotortuta, eraikineko solairu noblean itxitako bere bulegotik egiten du, haraino haren idazkariarekin adostutako hitzorduaren bidez baino iristerik ez dagoela.

Esparruak harreman "hierarkikoak" ez ezik, kideen arteko harreman "horizontalak" ere baldintzatzen ditu: ez da gauza bera nor gelatxoan isolatuta egotea edo esparru irekietan lan egitea, biltzeko eta harreman informala izateko tokiak egotea edo ez egotea, harremanetan jarri behar ditugun lagunekin kontaktatzeko egin beharreko distantzia.

Proiektu honetan zegoen ingurunea oso zaila zen garatu genituen estilo berrian eta antolaera berrian txertatzeko: gutako edonork XIX. mendeko industria batez eduki dezakeen irudiaren antzekoena zen: oso depresiboa begitandu zitzaidan ekoizpen gune bat eta hiru solairuko bulego gune bat, zuzendaritza solairu "noblean", gorenean, zegoela, eta gainerako bulegariak bigarren solairuan, eta aldagelak eta bestelako zerbitzuak beheko solairuan, lantegiaren mailan.

Gogoratzen ditut plantara begira zeuden bulego guneko leihoak: denboraren poderioz, altzariz edo beira zeharrargiz estali ziren eta utzikeriazko sentipena sortzen zuten.

2.2. Enpresako esparru fisikoari buruz daukagun pertzepzioa aldatzen hastea

Bazegoen beste elementu oso esanguratsu bat, irakurtzen ari zareten zuetako askori arrotz egingo ez zaizuena: aldagela eta jantoki bat zegoen ekoizpenari zuzenean lotutako pertsonentzat ("lan-jantzidunentzat", alegia) eta beste aldagela eta jantoki bat bulegari, erdi mailako arduradun,arduradun, eta abarrentzat. Bereizketa fisiko horrek zekarren giza haustura hain zen zabala ezen jantoki eta aldagela bakarra egotek gutxienez nahastutako pertsonekin dozena erdi solasaldi egin behar izan

bainituen; izan ere, hasieran erabat ezinezkoa, bidegabea eta, nire ustez, laidogarria egiten zitzaien ekoizpeneko jendearekin aldatzea eta jatea.

Bulego edo mahaiaren neurria, burutzen duen postuaren titulua, etab., taldean daukagun estatusaren kanpoko ikurrak dira eta besteekin harremanak izateko modua ezartzen dute. Eta askotan gure lanaren benetako zeregin zehatzak baino gehiago axola digu.

Gogoratzen naiz pertsona batek, eztabaida bateko eztanda batean, honela laburbildu zuela bere sumin guztia: “Eta gainera zuzendaritik kendu eta koordinatzailea delako horretan utzi nauzue eta ez daukat ezta bulegorik ere”. Jakina, haren estatusa, haren harrotasuna, haren maila zen aldatutakoa eta horrek besteekin zeuzkan harremanak ere aldatu zituen, eta bertan zetzan arazoa benetan.

2.3. Nire kokapena Kizun proiektuaren koordinatzaile nagusia izanda

Eraikitzen hasiak ginen Harreman Estilo Berria ezin zen zegoen esparru fisikoan eraiki, neure kokapenetik hasita. Argi zegoen, noski, ezin nintzela gerentearen bulegoan jarri, eredu zaharraren sinbolismoaz betetako lekuan. Han sartu aurretik laneko oinetakoak zorro moduko batzuetan bildu behar ziren moketa ez hondatzeko.

Egokiena, lantegi mailan kokatutako esparruren bat erabiltzea zatekeen, pertsona gehienengandik gertu, baina, tamalez, bulego gunea, enpresa gehienetan bezala, beste solairu batean zegoen. Hortaz, zerbitzaria ere zegoen bilera gela txiki bat hautatu nuen, eta bileretarako altzariak utzi nituen bertan, bulegoko mahai batekin ordeztu beharrean, nire eginkizun nagusia jendearekin egotea izango zelako. Horretarako, egokiagoa da elkartzeko esparru bat banakako lanerako esparru bat baino, eta bertan eramangarria, telefonoa, ideiak, zenbakiak, etab. zirriborratzeko arbela eta bileretan informazioa partitzeko proiektorea baino ez ditugu behar.

Enpresan modu hain arinean instalatuta honakoa ere esan nahi dugu: “Gu iragaitzaz gaude hemen, proiektua zeuena da, guri gidatzea dagokigu zuek nahi duzuen bitartean, Harreman Estilo Berri honetan

zuen geroa ziurtatzen lagunduko dizueten ezagupenak esperimentatu eta, beraz, zeuenganatu ditzakezuela uste duzuen heinean. Arestian nioenez, mezu batzuk modu eraginkor eta argiagoan helarazten dira ekintzen bidez hitzaldien bidez baino.

2.4. Beste esparru batzuei buruzko proposamenak: bulegoak eta bilera aretoak

Erakundeko beste esparru fisikoei, batez ere bulegoei, dagokienez, haiek ere ez ziren egokienak etengabe partekatzen aritu behar duten pertsonengan oinarritutako proiekturako: bulego gehiegi, tarte handiak etengabe harremanetan egon behar luketen pertsonen artean, enpresako “mailen” araberako altuerak.

Desegokitasun horren adibide argia zen bileretarako esparrurik ez egotea, eta horrek agerian uzten zuen zer antolaera motaren aurrean geunden: adibidez, “plangintza bilera” zeritzona hamar lagunen artean egiten zen, zutik bulego batean, eta oinarrian pertsona batek ekoizpen aginduak eta kalitate eta premia arazoak jakinarazten zizkien gainontzekoei.

Zalantza barik, esparru fisikoa antolaera berrira egokitzeko berregokitzea zeregin garrantzitsua izango zen.

3. Jendeari entzutea

Behin kokatuta, garrantzitsuena pertsona guztiei proposatuko genien antolaera berria zehaztea zen.

3.1. Pertsonekin dauzkagun topaketak bultzatutako ideiak

Ohiko aholkularitzek ez bezala, K2K emocionando-n, ez dugu geure burua aholkularitzatzat hartzen, dinamizatzaile taldetzat baizik, eta ez darabilgu tresna estandarrik ez eredu aurredefiniturik, eta ez dugu bulegoko ordu askotan oinarritutako azterlanik egiten.

Ideia giltzarri orokor bakan batzuk, erakundeko pertsona guztiekin eta K2K taldekideen arteko elkarrizketa asko, sen ona eta intuizioa darabiltzagu. Elementu horiekin, sei bat astetan antolaera proposamen berria prest beharko genuen.

Oinarritzen garen indar-ideiak ez daude gidaliburu batean idatzita, ezta erabiltzeko prozedura edo protokolo batean ere. Hain daude gure jokabidean sartuta ezen geu ere ez baikara ia ohartzen, baina, horregatik hain zuzen ere, ez ditugu inoiz bistatik galtzen. Laburtzeko ahalegina eginez, honela laburbil genitzake:

Bezeroa asetzea lortzea izan behar da erakundeko lagun guztien lehentasuna, helburu horrek proiektuari errentagarritasuna ere ematen diola ziurtatuz.

Pertsona guztiek osatu behar dituzte talde autogestionatuak.

Erakunde osoak izan behar du gai hizkuntza bera erabiltzeko eta ulertzeko, batez ere proiektu eraginkorra ahalbidetzen dituzten kontzeptu ekonomikoei dagokienez.

Erakundeko kideek gai izan behar dute hura bere osotasunean ikusteko, nork zuzenean lan egiten duen zatitik harago.

Aukera emanez gero, pertsona gehienak dira arduratsuak, sortzaileak, taldeak gidatzeko eta euren burua antolatzeko gai.

Konfiantza zintzo eta egiazkoa emanez gero, gehien-gehienek berdin erantzungo dizute.

Ez da ezer aldatuko denek gauza bera eta toki berean egiten jarraituz gero.

Zerbait beti hola egin izana ez da ez aldatzeko baleko argudioa.

Malgutasuna, balioaniztasuna, moldagarritasuna proiektu osoan bultzatu eta aintzat hartu beharreko balioak dira.

3.2. Pertsona guztiek hartzen dute parte topaketa eta bileretan

Arestian esan legez, antolaera berria diseinatzeko modua enpresako kide guztiekiko elkarrizketan, solasaldi zintzo eta irekian oinarritzen da.

Hori dela-eta, zenbait astez hamaika bilera eta topaketa izan genituen eta haietan pertsona guzti-guztiek hartu zuten parte.

Bilera batzuk bakarkakoak izan ziren, beste batzuk, taldeka, eta beste asko bietara. Topaketa guztien helburua ordura arte enpresan pertsona bakoitzak zer eginkizun zeukan, zer gauza hartzen zuen ontzat eta zer uste zuen hobetu edo aldatu behar zela ezagutzea zen. Zalantza barik, topaketa horien helburua pertsonak, haien aukerak, aldaketarekiko jarrerak, beldurrak, guztien artean gordetzen duten ezagutza, etab. ezagutzea ere bazen.

Bilera haien, batzuekin eta besteekin izandako solasaldien bidez, aukerak ezagutzen dira, pertsonen bihotzean eta "urdailetan" dauden gauzak ateratzen dira argitara, haiek baitira benetan mugiarazi eta borrokarazi dituztenak.

Baina topaketa horietan egiten dugun bakarra ez da entzutea eta begietara so egite; aitzitik, antolaera berrian garrantzitsuak diren kontzeptuak eta balioak emateko baliatzen ditugu, pertsonak prestatzeko, adibidez, emaitza kontu bat edo balantze bat ulertzeko gai izan daitezen, arreta marjina gordin orokorra bezalako funtsezko elementuetan edo bezeroengan jartzen has daitezen. Azken batean, partekatu beharko dugun informazioa helarazten diegu.

Azkenik, hamaika bilera eta gero, batzuetan Koldorekin eta beste batzuetan bakarrik, eta haiei guztiei esker, ondoren Harreman Estilo Berria garatu ahal izateko ondorio interesgarriak eta ezinbesteko ekarpenak atera genituen.

Hasteko, sailetan bereizitako erakunde piramidaletan hain ohikoa den erantzukizunen "pilota pasa" ikusten zen: ekoizpenekoek saltzaileei egozten zizkieten euren arazo guztia, ez zutelako behar bezala saltzen; saltzaileek, bestalde, erosketa sailekoei, hornitzaileak behar beste ez estutzeagatik eta, beraz, ezin dituztelako prezio lehiakorragoak eskaini; bestalde, erosketa sailak finantzariei baliabideak garaiz ez edukitzea egozten zien; eta azken horiek berriz ekoizpen sailari errua plangintzak ez betetzeagatik eta diru-zaintzako aurreikuspenak hausteagatik.

Laburbilduz, gertatzen denaren “erruduna” beti da “bestea” eta berehala antzematen zaizkio besteengan dauden hobetzeko esparruak, baina ez hain erraz norberarengan daudenak.

Bilera eta elkarrizketa horiek beste ezaugarri interesgarri bat izan zuten: gertatzen dena, iraganaren, iragandako gertakizunen ondorioz azaltzeko premia orokorra; haiek aldatzerik ez dagoenez, gauzak ezin alda daitezkeela ondorioztatzen da. Iragana eta haren aldaezintasuna aipatzea erantzukizun oro zuritzeko ukendua da; eta aldi berean etorkizun desiragarri eta posible bezala ikusten denerantz mugitzea galarazten duen zama izugarria da.

Iraganetik –aitzaki eta zama gisa– askatzea, beraz, aurrera egiteko, eraikitzeko, azken finean, hobetzeko funtsezko elementu bihurtzen da.

Eta iraganetik askatzeko modurik onenetakoa ahalik eta azkarren mugitzen hastea da. Horregatik, bileretatik zuzenean ateratzen dira hobekuntzak eta haiek garatzeko taldea, tiratzeko gidaria eta epe jakin batean betetzeko helburua esleitzen zaizkie.

Aste gutxi horietan ia dozena bat talde abiarazi ditugu, hainbat zereginetan: kanpoko errefusen tasa %2 murrizteko modua bilatzea, kalitateak eta stockean beti behar ziren kantitateak zehaztea edo ekoizpen prozesu jakin bat automatizatzeko aukerak ikertzea. Talde horien artean, bezeroekiko harremanetarako hiru, hornitzaileekiko harremanak ikuspegi orokorraz berrasmatzen jardungo zuen beste bat… ere eratu ziren.

4. Kontzeptu ekonomikoak partekatzea eta ulertzea

Imajinatu saskibaloi partida batean taldeek denbora guztian markagailurik gabe jokatzen dutela, eta ezarritako denbora bukatutakoan, zenbait egun, hil edo urte osoa igaro ondoren, eta aditu batek –maiz kanpokoa eta ezezaguna bera–, kalkulu zail eta ulertezinak egin ondoren baino ez dela ebazten partidaren emaitza honakoa edo harakoa dela.

Halako baldintzetan jokatzea zaila litzateke eta zalantzarik gabe jokalarien eraginkortasuna eta motibazioa oso kaltetuko lirateke, ezinezkoa litzatekeelako egindako jokoaren eta lortutako emaitzaren arteko loturarik aurkitzea. Jokatzea, horrela, helburu eta ilusiorik gabeko denbora-pasa bihurtuko litzateke.

Antzeko zerbait gertatzen da enpresa tradizionaletan: partidaren emaitzari buruzko informazioa (urteko emaitza kontua) urtea bukatu ondoren zenbait hil igaro arte ez da ezagutzen, eta hain da konplexua ezen jokalariek (erakundeko kide guztiek) ez baitute loturarik ikusten emaitzaren eta jokatutako partidaren (urte osoan egindako lana) artean). Are gehiago,gehienetan, kide gehienentzat ez dago emaitzei buruzko informaziorik eta, egonez gero, moztuta eta manipulatuta erakutsi ohi da.

Jakina, gero enpresarien kexuak datoz, haien jokalariak ez direlako partidan inplikatzen.

Horregatik, Harreman Estilo Berriaren osagai funtsezko bat erakundeko kide guztiek Proiektuaren Emaitzaren (PE) kontua ulertzea eta bere egitea lortzea eta gainera hark pertsona bakoitzak edo, hobeto esanda, talde bakoitzak egindako lanari zuzenean lotuta egotea da.

4.1. Finantza eta ekonomia alderdiak ulertzen laguntzea

Kontularitza tradizionala osagai objektibo eta arrazionalek, hots, zenbakiek eta dozena erdi eragiketa matematikok, osatzen dute, eta erakundeko kide gehienen begietan alkimista hautatu bakan batzuek ("finantzariek") baino ezin erabil ditzakeen arao modukoa bihurtzen da.

Erakundeari buruzko ezagutzaren beste arlo askotara eraman daitekeen ondorioa da: finantzariek, abokatuek, ingeniariek, arkitektoek... euren kontzeptu, esanahi eta hizkuntza propioa eratzen dute, orokorrean ulertezina gizaki arruntentzat. Jakitun edo oharkabean, euren ezagutza arloa besteen begiradetatik babesten dute, besteak sarkin hutsak bailiran.

Ezagutza erakunde osoan zabaltzea eragozten duten horma horiek apurtzea, guztientzako hizkuntza komun eta ulergarria eraikitzea,

adituentzat gordetako informazio zatirik ez dagoela onartzea seguruenik halaxe askok partekatzen dituzten kontzeptuak dira baina, praktikan jartzerakoan, maizegi egiten dute talka erakundean eragina eta are botere kuotak galtzeari batzuek dioten beldurrarekin.

Horregatik, lehenengo hilabeteetan Harreman Estilo Berria garatzeko lanaren alderdi oso garrantzitsua emaitza kontua eta kontularitza balantzea guztiek uler dezaketen hizkuntzara itzultzea da, egindako lan eta ahaleginari zuzenean lotzeko moduko informazioa emateko, baita informazio hori gertatzen den unetik ahalik eta gertuen eskuragarri egotea ere.

Kontularitza eta finantza arloetan diharduten pertsonekin bilera asko egin behar izan ziren helburu horretan aurrera egiteko informazioa prestatzeko eta partekatzeko modu erabilgarria ezarri eta horrela jardueraren kudeaketa eraginkorra lortu arte.

4.2. Hileko emaitza kontua diseinatzen

Horrela, hileko emaitza kontua diseinatu zen; kontu hori erakundeko kide guztiekin partekatuko zen eta pertsona guztiek erraz uler eta bistara zitzaketen oinarrizko hiru kontzepturen inguruan mugitzen zen:

Salmenta prezio garbiko ekoizpena (SPGE): hots, pertsona guztien artean hilean egin duguna, fakturatu zein ez (hura alderdi “administratibo” hutsa delako, printzipioz, atzeratuz gero ondorio finantzarioa izan arren, baina lehenbizi pertsona guztien parte hartzearekin sortzen da).

Marjina gordina (MG): SPGE horretatik ekoizpenari zuzenean lotutako kostuak, hots, gastu aldakorrak, kendu ondoren geratu zaiguna.

Proiektuaren emaitza (PE), hots, zeharkako eta erakundearen egiturako kostu guztia, gastu finkoak deitutakoak, kendu ondoren MGtik geratzen zaiguna.

Hiru kontzeptu horien bidez, lor dezakegu erakunde osoak, osatzen duten kide guztiek, jakitea “partida zelan doan” eta euren parte hartzeak haren emaitzari zelan eragiten dion. Gehiago ekoizten badugu, marjina gordineko bolumen handiagoa eta, beraz, proiektuaren emaitza

handiagoa sortzen dugu. Baina gehiago ekoiztu arren, kostuak desbideratzen badira, marjina gordina txikiagoa izango da eta, beraz, emaitza jaitsi egingo da. Hola, aztertu eta aldagai horietako bakoitzarekin gertatzen denaren arabera erabakiak har ditzakegu.

4.3. Erabakiak hartzera bideratutako informazioa

Informazio hori denbora errealean edukitzeak, erakundeko kide guztiekin partekatzeak eta errealitate aldakorrak emaitza orokorrean daukan eragina ulertzea lortzeak erabakiak hartzea ahalbidetzen dute eta hola kide gehienak gero eta inplikatuago eta, hortaz, errealitatearen jabe sentitzen dira.

Adibidez: KIZUNen (eta enpresa askotan) ohiko gatazka bat urteko soldata igoera erabakitzea izan da, zein, batzuetan, soldata-kostuaren gaineko 0,5 puntukoa zen; bestalde, hura arestian aipatu irizpideen bidez aztertuta, SPGEren gaineko %8 ingurukoa zen. Horregatik guztiagatik, 0,5 puntu horiek azken emaitzan zeukaten benetako eragina garrantzirik gabea zen eurotako kostuaren eta pertsonen balizko motibazio, inplikazio eta parte hartzearen aurrean. Beraz, inorentzat ez zen garrantzizko ezer. Kultura eta tradizio nagusiak besterik ez.

Badago horri lotutako beste kontu garrantzitsu bat: enpresa askok informazio ekonomikoa hitzarmenak negoziatzerakoan edo egoera ona ez delako guztien ahalegina eskatzen denean baino ez dute emateko ohiturarik. Ohitura hori oso kaltegarria da, jendearen iritziz, informazioa zerbait interesatu, enpresarien zerbitzura baino ez dagoen zerbait bihurtzen delako.

Pertsonei, aldiz, informazio ekonomiko oso, ulergarri eta gardena erregulartasunez eta ohituraz emateak ematen die konfiantza, bai gauzak txarto doazenean bai ondo doazenean eta negoziazio uneei lotu gabe, halakorik egonez gero.

5. Kontrol gutxiago eta konfiantza, askatasun eta erantzukizun handiagoak

Lehen unetik argi azpimarratzen dugu, halaber, kontrakoan oinarritzen diren ohiko kontrol metodoen gainetik konfiantza eta erantzukizuna sustatu beharra.

Enpresa tradizional gehienetan, bertan lan egiten duten pertsona gehienen erantzukizunarekin zerikusi gutxi daukan kontrol eta eskakizun piloa ezartzen da.

Horregatik, proiektu guztietan, eta jakina, proiektu honetan, egiten ditugun lehenengo gauzetariko bat fitxatzea, bertaratzearen kontrola ezabatzea eta taldeen eskuetan auren burua arautzen eta antolatzen uztea da.

Geure buruari galdetu behar diogu, alde batetik, ea enpresa tradizionalek zergatik egiten duten holako ahalegina jendea bere lanpostuetan dagoela kontrolatzeko eta, aldiz, zergatik ematen duen ez duela hainbeste axola dauden bitartean egiten duten ekarpenak; eta bestetik, zergatik pertsona heldu eta arduratsuak ez diren halakotzat hartzen eta zergatik ezartzen zaizkien kontrakoa erakusten omen dutenei gehiago dagozkien kontrol sistemak. Zergatik ez garen berritzeko gai askatasun eta konfiantza apur bat emanez. Zergatik uzten dizkiegun erantzukizun asko pertsona askori lanaldian eta ez garen ausartzen ordutegia beteko dutelako ustea izaten. Edonola ere, zergatik tratatzen ditugun denak berdin arduragabe bakan batzuen izenean zuritzen badugu.

Errealitatea honakoa da: bertaratzearen kontrola, ohiko “fitxatzea”, ezabatu ondoren, ez da nahaste-borrasterik, kaosik, nahasmen orokorrik gertatzen; aitzitik, jendeak bere erantzukizuna bere gain hartu eta ezin hobeto ulertzen du mezua: garrantzitsuena ez da haiek, besterik gabe, bertan egotea, proiektuari ehuneko ehuneko ekarpena egitea baizik, eta horren arabera hasten dira jokatzen.

Adibidez, erakunde guztietan ezabatu ohi dugun ohiko beste kontrol jarduera bat gastu oharrak (dietak, kilometroak, otorduak, etab.) sinatu beharra da; zeregin hori “nagusiei” eman ohi zaie eta askotan gauza

hobeagoetarako balioko luketen denbora eta ahalegina erabiltzen dira horretarako.

Tradizioz, sistema oso bat prestatzen da langile kopuru ñimiño batek gastu desegokiak pasatuz enpresari "lapurtu" ahal izatea saihesteko. Horretarako, erakunde osoa kriminalizatzen da, guztien asmoa enpresari beti iruzur egitea izango delakoan, gehienenganako uste ona izan eta unean uneko arazo jakin bati antzematen zaionean neurri zorrotzak hartu beharrean.

Fitxatzeko kontrolarekin gertatu legez, gastuak sinatzeko kontrola ezabatzeak ez du inolako arazorik ekarri eta neurri horrek, aldiz, lortu du nork alor horretan egiten duenaren bere erantzukizuna hartzea.

Pertsonenganako konfiantza argiaren adibide ikusgarri eta praktiko batzuk baino ez dira. Edo agian frogatuta dago zenbat eta erantzukizun handiagoa izan orduan eta zintzoagoa izaten dela?

6. Soldaten oreka

Enpresa ia guztiak zoratu ohi dituen gaietako bat soldaten sistema da. Zenbat,zelan, zer irizpideren arabera, zelan aldatu, zelan baloratu erakundeko kide bakoitzaren lansaria, koska bat izan ohi da, gatazka handiak sortzen ditu eta erakundeei energia eskerga kentzen die.

Gai horretan joera nagusia orokorrean ontzat eman diren zenbait ideiaren araberakoa izan da:

Soldata enpresariaren eta langilearen arteko gatazka gunea da eta ezinezkoa da hura konpontzea aurkako interesetatik abiatzen delako: langilearen ustez enpresariak nahi duen bakarra etekin handiagoa izateko ahalik eta gutxien ordaintzea da, eta enpresariaren ustez langileak ahalik eta gehien kobratu nahi du ahalik eta ahalegin txikiena eginez eta zelan ere doan enpresa.

Ordaina zenbat eta pertsonalizatuagoa izan, hobe eta, beraz, ordaina ahalik eta subjektiboen bihurtzen duten sistemak ezarri behar dira eta, ia-ia, pertsona bakoitzarentzat eskala bat egin.

Ordainak zuzendarientzat, saltzaileentzat eta erakundean "garrantzitsuak" diren beste batzuentzat zati aldakorra eduki dezake, gehienetan salmenta, ekoizpen, fakturazio... helburuak lortzeari lotuta.

Egokia deritzot José Antonio Marinak profesionalei ordaintzeko modu gisa bonoak hartu duen garrantziari buruz egindako hausnarketa sartzea –harekin bat bainator, noski–:

"Gauza batzuk motibagarriak dira eta beste batzuk betebeharra. Adibidez, zure lana ondo egitearren ordaintzen dizute, ez duzu gainsoldatarik jaso behar agindu dizutena ondo egitearren. Metodo horrekin ustelkeria mota bat sartzen da. Ez da posible enpresaria hezitzaile bihurtzea gazteek lana lortzen dutenean. Askotan orduan esaten zaio gazteari garrantzitsua dela puntuala izatea eta berandu ez iristea. Beraz, uste du hezkuntza eredu berria sartu behar dela gazteek euren erantzukizunei heltzeko. Dioenez, iraunkortasuna, ahaleginaren kultura, zuhurtzia, erronkak aukeratzen jakitea sustatzea, baina arriskuari beldurrik ez izateko adorea izatea ere bai. Gizarte interesa behar da."

Puntu horretan, gure irizpidea korrontearen aurka doa berriz. Gure ustez ordainak osagai bi dauzka: alde batetik, hileko soldata, eta hark nahikoa behar du, ahalik eta homogeneoena eta luzarorako adostua; eta bestetik, emaitzaren banaketa, "uztaren" banaketa, gure ahaleginari, denon artean ondo edo txarto egindakoari zuzenean lotutako zatia.

6.1. Ordaintzeko sistema aldatzen

Horregatik, erakunde honetan, guztietan bezala, lehenbizi ordaintzeko sistema aztertu eta arestian aipatu irizpideen arabera aldatzen dugu. Hasteko, adosten da hileko ordaina urtero KPIren arabera eguneratu eta kide guztiei lortutako emaitzaren %30 banatuko zaiela. Hola, betiko ezabatzen dugu "gatazka", urtero soldata-kostua igotzea ala ez negoziatu beharra, eta gainera pertsona guztien ordaina lortutako azkeneko emaitzari lotzen zaio zuzenean. Erakundearentzat emaitza zenbat eta hobea, orduan eta hobea hura osatzen duten pertsona guzti-guztientzat ere bai.

Ordainaren zati handi bat emaitzari lotuta badago, ordaintzeko sistema horrek erakundearen epe luzerako kaudimenaren alde ere egingo du: emaitza ona bada, jendeak ordain handiagoa lortu ez ezik, erakundeak ere baliabide gehiago eduki eta, beraz, epe luzera indartsuagoa izango da, etorkizun hobea izango du eta, hortaz, hurrengo hileko soldata ez ezik, hurrengo urteetakoa ere bermatuko dugu, erakunde orotan hura funtsezkoa izanda.

Hola, “uzta” pertsona guztien artean banatzea ordainaren funtsezko osagai bihurtuta, itxuraz kontrajarriak diren “patronalaren eta langileen” interesak ezin hobeto lerrokatzea lortzen da: emaitza zenbat eta handiagoa izan, kapital inbertituaren errentagarritasuna ere handiagoa izango da, langile guztien ordaina ere handiagoa, eta erakundearentzat eta kide guztientzat etorkizunerako itxaropenak hobeak.

Hain ematen du argia eta ulertzen erraza ezen harrigarria baitirudi enpresan orokorrean ez erabiltzeak. Baina jakina, hori egiteko, lehenago funtsezko betekizun batzuk bete behar dira eta, arestiko ataletan aipatu baditugu ere, berriz ekarriko ditugu hona zertaz ari garen ondo ulertzeko.

“Uzta” banatzeak esan nahi du “uzta” hori pertsona guztien begi bistan jarri behar dela, hots, zenbakiei dagokienez erabat gardenak eta zintzoak izan behar dugu eta erakunde osoan konfiantzazko harremana sortu behar da, horri buruzko zalantzarik egon ez dadin. Eta enpresari gehienak, hori argi esan behar da, ez daude horretarako batere prest. Informazioa boterea da, are gehiago diruz ari garenean, eta enpresari eta zuzendari gehienek izu gorria diote “zenbakiek” ematen dieten boterea galtzeari, izan ere, gardentasuna dagoenean eta “zenbakiak” guztienak direnean, hasten direlako boterea eta erantzukizuna erakunde osoan banatuta egoten.

Bigarrenez, hileko soldatarik txikiena eta handiena jasotzen dutenen artean distantziarik ahalik eta txikiena eta gutxi gorabehera gauza berberak egiten dituzten pertsonen arteko homogeneotasunik ahalik eta handiena bilatu behar dira. Ideia honakoa da: nork bere postu jakinetik ekarpenik handiena egiten dio erakundearen bide onari eta, oinarrian taldeetan eta helburuen arabera lan egiten denez, ez da hain

garrantzitsua bakoitzak egiten dituen lanak berariaz hartzea, taldeari eta erakunde osoari egindako ekarpena baizik.

Azaltzen ari garen kasuan, zuzendaritza postuetan 7 bat soldata maila zeuden eta maila batetik bestera arduradunen eta tailer arduradunen ebaluazioaren bidez pasatzen zen.

Guk maila bi baino ez egotea proposatu genuen, sei hileren buruan pertsona guztiak haietan kokatuta egotea, eta beste sei hileko fase baten ostean, pertsona guztientzat maila bakarra egotea. Hola, taldeetan ez legoke batzuek eta besteek kobratzen dutenaren arteko alderik, ez legokeelako alderik egin dezaketenean ere.

Urrats hori ez da erraza, argi eta garbi pertsona askorentzat hobekuntza ekarri eta inor kaltetu ez arren (beherantz ez da inola ere joaten). Ordaina subjektibo bihurtzearen kultura hain dago errotuta ezen berdintasunak errezelo asko aurkitzen baititu; haien artean, besteak beste, erakunde honetan gertatu zen pertsona batzuek historikoki uko egin ziotela eskalan gora egiteari, uste zutelako ordaina handitu heinean erantzukizuna ere handituko zela, zentzurik txarrenean, eta kideekiko gatazka ere bai, eta horregatik urrats hori ez zitzaien erraza gertatu.

Zeharkakoak deitutako pertsonen artean, anabasa are handiagoa zen: gutxien eta gehien kobratzen zutenen artean ia batetik zazpirako aldeak zeuden, ordain aldakorra gutxi batzuentzat zegoen, pertsona batzuek, lan bera egin arren, ordain desberdinak zeuzkaten soldata handiagoa izateko hobeto “negoziatzen” edo presionatzen jakin zutelako…

Azken kontu hori izugarrizko minbizia eta neurri bakarrarekin ez neurtzeko iturria izan ohi da enpresetan: ordaintzeko irizpideak guztientzat argiak eta gardenak izan ohi ez direnez, presionatzeko gaitasun edo trebetasun handiagoa daukanak, edo bere arduradunen ahuleziak aurkitzen dakienak, edo temati eta “kexatiagoa” denak, azkenean soldata igoerak lortzen ditu antzeko egoeran dauden kideen aldean, azken horiek konformistagoak direlako, alderdi ekonomikoak gutxiago kezkatzen dituelako edo orokorrean hain aldarrikatzaileak ez direlako.

Erakunde honetan proposatu genuen soldata orekan, zeharkako langileentzat ere hiru maila baino ez genuen utzi. Pixkanaka haietara

egokituko ziren batzuen eta besteen arteko aldeak murriztu eta estandarizatzeko.

6.2. Aldagaiak, osagarriak eta lotutako beste kontu batzuk

Ordain aldakorrak –aldakorrak teorian, aldakor bat, urtez urte, aldaezin jasotzen denean, hala esatea zilegi bekit, zentzua galtzen duelako– zeuzkatenei ordain hori finkoan sartu zitzaien, eta taulatik goitik ateratzen ziren pertsona pare batekin banaka negoziatu zen gainontzeko kideekin hobeto egokitzea.

Jakina, prozesu horretan ez ziren beste kontzeptu batzuk ukitu, hala nola antzinatasuna, gaueko osagarriak, erreleboa, etab., horiek egon badaudelako pertsona bakoitzaren inguruabar zehatzei zuzenean lotuta.

Ildo honetan beste kontu garrantzitsu batzuk egon ziren, esaterako, langileak aldi baterako laneko enpresen bidez (ABLE) ez kontratatzea, erakundean ohikoa baitzen, eta errelebo-kontratuak era orokorrean erabiltzea, ordura arte zuzendaritzak hautatu ahala erabiltzen baitziren.

Laburbilduz, argi ikus daitekeenez, helburua jasotako ordaina bidezkoa, gardena, etsai amorratuen arteko presio edo negoziazioari baino emaitzak lortzeari lotuagoa izatea da; berdintasunezkoagoa taldeko lana, balioaniztasuna eta malgutasuna errazteko; eta batez ere, energia galtzeko kontua ez izatea, erakunde osoa ez egotea kezkatuago ea urtero %0,25 soldata gehiago lortuko den, emaitza orokor hobea ala txarragoa lortuko dugun baino.

III. kapitulua

Antolaera berria harreman estilo berria lantzeko

JABI

1. Puzzlearen piezak uztartzen

Badiote behin galdetu ziotela Miguel Angeli nola erdietsi zuen bere eskultura baten edertasun miresgarri hura. Miguel Angelek erantzun zuen lan erraza izan zela; izan ere, eskultura gatibu zegoen marmolezko blokearen barruan eta beraren eginkizuna izan zela eskulturaren soberako guztia arreta handiz kentzea.

Aldeak alde, horixe bera egiten ahalegintzen gara antolaera-egitura berria sortzen dugunean Harreman Estilo Berria garatzen ari gareneko proiektu batean: erakundea den-denean aztertu eta hari entzuten diogu, eta aldi berean, harreman atseginen bilbea antzematen saiatzen gara, berezko lidergoak, nahiak eta ametsak, aukerak, burokratizazioz biluztu beharreko interes komunak, eta aurreiritziez, zilborkeriaz, harreman hierarkikoez eta epe laburreko konplazentziaz arindu nahi dugu erakundea, hortxe bertan beti egon den egitura berria argitara emateko, marmolezko blokean gatibu zegoen Miguel Angelen eskultura bezala.

1.1. Pertsona bakarreko lanpostuetatik lan-taldeetara

Hizpide darabilgun erakundeari dagokienez, hasierako antolaera dugu piramide-erako egitura guztiz klasikoa. Zuzendari-gerentea piramide horren erpinean ageri da, eta Ekoizpen Atala adibidetzat hartuta, horren menpekoa dugu ekoizpen burua. Aldi berean, fabrikazio burua ekoizpen buruaren menpekoa da eta fabrikazio buruak hainbat arduradun dauzka beraren aginduetara. Azkenik, arduradunek ekoizpen langileen lana ikuskatzen dute eta langileak ohiko mailetan antolatuta

daude: lehen mailako ofiziala, bigarren mailako ofiziala, peioi espezialista eta peoia.

Laburrean esanda, jatorri militarra daukan egitura bati jarraiki antolatzen da erakundea. Egitura horretan, ondo zehaztutako bederatzi maila edo gradu ageri dira, haien arteko mendekotasunak zeharo lotura hierarkiko batek ezartzen dituelarik.

Pertsonek konpromisoak har ditzaten, erantzukizuna berengana dezaten, parte hartu eta gogoz lan egin dezaten... sinestea mota horretako egituretan oinarrituta sekulako kontraesana da. Burura etorri zait “soldadutzaren” sasoiko sarjentu hura, patioan lerroz lerro jarrita, koartelera heldu berriei *Erreklutak, adiskidetu zaitezte, agindua da!* oihukatzen ziena.

Adiskidetasuna sarjentu goranahi baten aginduen bidez lantzen ez den moduan, pertsonek ere ez dute proiektu batean parte edo konpromisorik hartzen unean uneko zuzendariak hala eskatzen duelako edo Plan Estrategikoan edo dena delako Xede, Ikuspegi eta Balioen taulan pertsonekin erabateko konpromisoa daukagula idatzita dagoelako. Konpromiso hori bakarrik azaleratzen da hierarkia hertsirik gabeko antolaera batean, agindu militarrik gabeko egitura batean, hau da, pertsonen konfiantzan eta norberaren erantzukizunean oinarritutako egitura batean; azken finean, pertsonek lantzen duten proiektuan parte hartu eta horren jabetasunaz ohartzeko bidea ematen dien egitura batean.

Aurrekoaren ondorioz, aztergai darabilgun KIZUN erakundeari gagozkiola, ordu asko eta asko eman ditugu erakundeko pertsona bakoitzari entzuten, berari ulertzen eta haren egoera aditzen, helburu hau lortzeko: pertsona horren gaitasunak, eskarmentua, haren nahiak eta lehentasunak kontuan hartuta, erakunde berrian non kokatu zehazteko, ahalik eta ekarpen handiena egin dezan.

Eta hori erdiesteko, pertsona bakarreko lanpostuetan, gainerako lanpostuekiko harremanak hierarkia hertsi baten bidez ezartzen dituen erakundearen eredua gainditu nahi izan dugu. Bada, gure asmoa izan da erakundea lan-taldeetan oinarritutako egitura bilakatzea lan-talde horien arteko harremanak ondoko irizpideen arabera bultzatuz: koordinazioa,

erantzukizuna, eraginkortasuna eta eragingarritasuna. Egitura horren giltzarria, jakina denez, ez datza aginduak nork ematen dituen jakitean, ezpada, erakundea osatzen duten pertsonen jakintza unean-unean nola batzen dugun jakitean eta erabakiak denon artean eta modu arduratsuan nola hartzen ditugun asmatzean.

1.2. Hierarkiaren eredu patxadazalea bazter utzi

Hierarkiaren araberako eremu ezagun eta ustez erosoan aritu ohi gara: bilera batera joaten garenean, badakigu gure eginkizunak agintzea eta agindutakoari men egitea direla, badakigu beharbada iritzia galdetuko digutela, baina azken batean, denok dakigu erabakiak hartzeko erantzukizuna nori dagokion eta erabakiak gauzatzeko betebeharra eta ardura nork dauzkan eta, hala, antolaera modu horretan segurutzat daukagu geure burua den-dena argi dagoelako... Dena argi?

Tradiziozko enpresen benetako egoera bestelakoa da, hots, jarraibide argi eta zalantzaz gabeko hori gorabehera, enpresek ezin dituzte saihestu gizakien arteko harremanen konplexutasuna, hierarkia informalak, botere-taldeak, jauregiko konspirazioak eta abar.

Guk proposatutako Harreman Estilo Berriak tradiziozko enpresetan gaurdaino landu ez diren lankidetza-harremanetan funtsatzen da, talde-lan eraginkorrean, informazio gardenean, jakintzaren hedapenean erakundearen esparru guztietara.

Hori lortzeko, behar-beharrezkoa zen jakintza, esperientzia eta erakundearen arlo bakoitzeko *egiten jakitea* identifikatzea, eta horiek guztiak lotzea lan-taldeen bitartez, katebegiak bailiran, kate sendoa baina malgua osatzeko. Kate hori bezeroan hasi eta bezeroan amaituko litzateke eta erakundearen egitura osoa lotuko luke.

Erakundearen antolaera goitik behera aldatzeko proposamena da gurea eta ezin da gauzatu bilera gutxi batzuk eginda edo denon borondate onean oinarrituta. Aitzitik, sakoneko aldaketak egin behar dira pertsonetan, erakundean gauzatzen dituzten egitekoetan, haien zeregin eta eginkizunetan...

Aztergai darabilgun erakundeari dagokionez, esan behar dugu aldaketa esanguratsu ugari egin zirela, baina guztiak ezinbestekoak zirela erakunde berria kimatzen has zedin: mende batzuetako zuhaitz batzuk birlandatu behar izan genituen haien itzalak ez galarazteko sortu berriko ernamuinen hazkundea; beste zuhaitz batzuk inausi behar izan genituen adar gaixoak kendu eta indar berriz hazteko, eta beste zuhaitz batzuk hobeto ureztatu eta ongarritu genituen haien ahultasuna apaltzeko.

Atalez atal azalduko dugun arren, antolaera aldatzeko proposatu genuen sakoneko eta erabateko aldaketaren ikuspegi orokorra izan dezagun, hona aldaketaren funtsezko ezaugarriak: merkataritza-egitura zaharretik abiatuta, lehengo komertzialek, ekoizpen buruak, arduradun batek, kalitate ikuskatzaile batek eta zuzendaritzako idazkariak osatutako lau lan-talde eratu genituen; ekoizpen-egitura Bezero Lerroaren bi lan-talde bilakatu zen, zuzendari, buru eta arduradunik gabe, baina lan-talde horietako partaideek hautatutako 5 liderrek koordinatuta.

Erraz konturatuko garenez, antolaera berriaren funtsa ez zen “buruen” izenak aldatzea, ezpada, erakundearen atal, arlo eta lan-taldeen osaera goitik behera aldatzea egitura berriak berak talde-lanean jardutea erraztu ez ezik, talde-lanean aritzera behartu, informazioa trukatu, erantzukizuna partekatu eta, azkenik, jakintza norabide egokian erabiltzeko.

Aldaketaren tamaina aintzat hartuta, argi esan behar dut ez zela arazo aipagarririk gertatu, ez gatazka esanguratsurik, aldaketara behar bezala egokitzeko: aurrez aurre eta banan-banan hitz egin genuen aldatzeko proposamena egindako pertsona guztiekin eta haien iritzia aintzat hartu genuen.

Ordura arte egindako lan guztiaren ondorioz, aurretiaz adostutako proposamena prestatu genuen Batzar Nagusian aurkezteko. Proposamen horrek erakundeko pertsona gehienen onespena zeukan, guztiek baitzekiten proposatzen genien egoeraren berri lan-talde baten barruan.

Egiatan, lanik garrantzitsuena da inor kanpoan ez geratzea sortzen diren lan-talde berrietan eta lan-taldeen arteko harremanak argi eta garbi finkatzea erakundeko pertsona guztientzat. Aldi berean, pertsona

guztiak jabetu behar dira urrats guztiak bezeroetan hasi eta amaitu egiten direna.

2. Bigarren Batzarra

Erakundeko lagun guztiek egitasmoari hasiera ematea onartu zuten lehen batzarra egin zenetik, makina bat bilera egin genuen, arestian azaldu dugun bezala, baina erakundearen antolaera berria azaltzeko, behar-beharrezkoa zen beste batzar bat egitea. Lehenengo batzar nagusia lantegia dagoen ondoko herriko kultur etxean egin zen; bigarren batzar nagusia, berriz, enpresaren jantokian egin genuen. Batzar nagusia egitea ez da ekintza arrunta erakunde gehienetan; hori dela eta, zail samarra suertatu zitzaigun enpresan lan egiten duten guztientzako areto egokirik aurkitzea. Horren haritik, esan dezagun langile guztientzako aulkirik ez zegoela eta garagardotegi bateko aulkiak alokatu behar izan genituela tamaina hartako batzarra egiteko.

Bigarren batzar horretan, ehun lagunek baino gehiagok parte hartu zuten, enpresako jantoki txikian pilaturik eta garagardotegiko aulkietan jesarrita ia hiru orduan. Une hartan gertatzen ari denaren irudia nahikoa adierazgarria da: erakunde berria, jarduteko era berria pixkanaka-pixkanaka sortzen ari da jokamolde zaharrez beteriko ingurune batean.

Batzarraren edukia biziki garrantzitsua zen: egitura berria aurkezteaz gain –ildo horretan, esan behar dugu erakundeko pertsona guztiek zekitela egitura berriaz, proposatutako aldaketa guztiak haiekin batera pentsatu, gauzatu eta adostu baitziren–, aurreko ekitaldiko emaitzen kontua eta uneko ekitaldiko lehen bi hilabeteetako emaitzen kontua aurkeztea. Datu horiek guztiak ezezagunak ziren bertaratutakoentzat. Bilera horietan azaltzen diren argibide zehatzak gorabehera, oso garrantzizkoa da bileron osagai "hezigarria". Askotan, pertsonek antzematen duten hutsunea ez da informazioa bera, informazioa ulertzeko eta oso-osoan aditzeko irizpideak baizik.

Erakunde askotan oso ohikoa den sinesmen bat agertu zen batzar horretan. Askoren iritziz, zenbat eta gehiago fakturatu, orduan eta

hobea izango da emaitzen kontua, hau da, fakturazioaren bolumena emaitzari lotzen zaio edo, bestela esanda, zenbat eta gehiago ekoitzi, orduan eta mozkin handiagoa izango du enpresak.

Aztergai darabilgun adibidean, erakundeko lehengo komertzialen helburua oso argia zen: ahalik eta gehien saltzea, harik eta lantegiaren ekoizpen-ahalmena agortzen zen arte. Helburu hori lortuta, egindako ahaleginak isla izan behar zuen mozkin ekonomikoan, ahal denik eta gehien fakturatu denez gero.

Egiatan, azken emaitza hiru eragileren menpekoa da: fakturazioaren bolumena, marjina gordina eta gure gain hartu behar ditugun kostu finkoak. Fakturazioa handitu ahala, emaitza hobea izango da marjina eta kostu finkoak egonkorrak badira, baina salmentak areagotu ahal ditugu marjinak txikituz edo kostu finko handiagoak jasanez. Horiek eginez gero, gure emaitza ez da haziko eta, batzuetan, gutxitu egingo da.

Beste alde batetik, fakturazio-bolumenari eutsita, emaitza hobetu ahal izango dugu marjina gehitzen edo kostu finkoak murrizten baditugu.

Laburbilduz, zuku gehiago ateratzeko, beti ez dugu laranja gehiago erabili beharko. Izan ere, beste alderdi batzuek eragiten diote zuku-kantitateari: laranjak nola (ondo ala txarto) zukutzen ditugun eta lortu nahi dugun helburua betetzeko erabili ditugun laranjen kalitatea.

Aurretiaz azaldutako gertaera oso bakuna eta agerikoa dela eman arren, oso ezezaguna da enpresa gehienetan edo, behintzat, ez da kontuan hartzen enpresa askotan. Aztergai darabilgun proiektuan ere ez zen aintzat hartzen eta batzarrean jorratutako “prestakuntza” gai jakingarrienetakotzat jo zuten.

Antolatzeko egitura berriari dagokionez, aurreko kapituluetan azaldu dugun moduan, aldaketak eragiten dien pertsona guztiekin batera landu genuen eta, beraz, ez du inolako arazorik sorrarazten, ez, behintzat, landutako ideien inguruan. Ikusteko zegoen egitura abian jartzen zenean zein eragozpen sor zitekeen eguneroko lanean.

Handik aurrera hasten da benetako kultur aldaketa.

3. Bezeroak Gogobetetzeko Taldeak (BGT)

Egitura berria ezagututa, lanean hasi ginen lan-talde eratu berriekin.

Erakundearen barruan, Bezeroak Gogobetetzeko Lan Taldeek badaukate harremanik handiena merkatuekin eta erakundearen bezero jakinekin. Hasiera batean, jorratu beharreko gai guztietan, oso garrantzitsua izan zen marjina gordinaren eta zerbitzuaren esanahia ulertzea eskaintzak prestatu eta eskariak bezeroekin adosteko orduan.

3.1. Bezeroekiko harremanak

Askotan, tradiziozko enpresek eta haien ohiko komertzialek uste izaten dute bezeroek ezartzen dituztela erositako gaien prezioa (batez ere, hornitzaileen arteko bereizketarik ez duten ondasunei dagokie, *commodity* ospetsuei, hain zuzen ere). Horren ondorioz, marjinaren kontzeptua ahaztu eta ia bolumenari bakarrik erreparatzen diote: hau da, bezeroek ezartzen didaten prezioan salduz gero, etekin handiagoa ala txikiagoa izango dut saldutako bolumenaren arabera; ez ordea, salmenta-prezioaren arabera.

Beste alde batetik, saltzaileak prezioak ezarri ezin dituelako iritzia larriagoa da erakundea tamaina handiko beste hornitzaile batzuekin lehiatzen bada, eta horregatik, gainerako hornitzaileen atzetik joateko politika gailentzen da, gainerakoek jotzen baitute dantzatzeko soinua.

Aurreiritzi hori alboratzeko, guk beste proposamen bat darabilgu erakunde honetan eta parte hartzen dugun beste erakunde guztietan, hots, bezeroari produkturik onena eskaini behar diogu preziorik onenean, bezero horren beharrizanei ahalik eta ondoen erantzuteko asmoz. Horrek guztiak bateragarri izan behar du erakundeak aterako duen zentzuzko mozkin-marjinarekin; bestela, bezeroa gogobeteko dugu erakundearen biziraupenaren kaltetan.

Egia da bezero batzuk, bereziki, erosketa-zuzendariak, harro agertzen direla hainbeste hornitzaileri porrota eragin diela esatean, gertaera hori negoziatzeko trebeziaren eta haien enpresen interesen aldeko jokaeraren adierazle garbia izango bailitzan.

Gure iritziz, mota horretako bezeroak ikaragarri arriskutsuak dira, eta arin alde egin behar diegu leku urrun batera, botatako ehizakiak zenbatzeko beste hozka bat izan nahi ez badugu, behintzat.

Hornitzaileek bizi, etorkizuna finkatu eta hazteko edo beste helburu bat lortzeko baliabideak sortu behar dituztela ulertzen ez duten bezeroak ez dira epe luzean errentagarriak eta bezero horien kausaz, arazo handiak edukitzen amaituko dugu.

Jakina denez, gure hornitzaileak bidelagun izan eta gure norabidean joan daitezela nahi baldin badugu, zintzo eta garden jokatu behar dugu beti haiekin, eta horretarako, premiazko egoerei etekina ateratzeko, iruzur egiteko edo haien lepotik onura bidegabeki erdiesteko tentaldia saihestu behar dugu.

Gehiegitan, harremanetan dauden bezeroak eta hornitzaileak etsai amorratu gisa irudikatzen ditugu, aurkako interesak dituzten arerio gisa, baina egoera zeharo alderantzizkoa da. Izan ere, batzuen eta besteen interesak guztiz bat datoz eta erabat bateragarriak dira lankidetzaren ikuspegitik, “pastela” partekatzearen ildotik. “Irabazi–irabazi” ideia entzutetsua da, “denok irabaz dezagun” ideia. Hasteko, inor ez da ideia horren kontra agertzen, baina zinez oso zaila da ideia gauzatzea enpresen kultura beste abiaburu batean oinarritzen delako, hots, batek irabazteko, ezinbestean, beste batek galdu behar du eta, jakina, horrela ikusita, inork ez du “galtzailea” izan nahi.

3.2. Bezeroen zorroa aztertzen

Aztergai darabilgun erakundeari dagokionez, bezero askori marjina gordin negatiboz saltzen genizkien produktuak, jakin barik. Horrezaz gainera, gure produktua ekoizteko lehengaiaren kostua izugarri garestitu zen hilabete gutxi batzuetan, baina kostu gehigarri horrek ez zuen eraginik izan azken prezioan.

Horiek horrela, hartu beharreko lehentasunezko neurrien artean, bezeroen zorroa aztertzea izan zen, bolumenari dagokionez nahiz mozkin-marjinari dagokionez, eta beste neurri batzuk erabaki bezeroentzako irabaziak eta guretzako galerak gertatzen zireneko egoerak konpontzeko.

Auzi horretan, bezero horiekin erabat garden jokatu eta lehengaiak erosteko fakturak erakutsi genizkien, argi eta garbi uler zezaten ezin geniola prezioen gehikuntzari aurre egin azken prezioan eraginik izan ezean.

Horretarako, proposamena azaltzeko berariazko bisitak egin genituen bezero esanguratsuenekin eta, bide batez, gure erakundean txertatzen ari ginen aldaketen berri eman genien.

Egia da erakundean txertatutako aldaketen inguruko azalpena lehengo komertzialek beharrezkotzat jotzen zuten beharrizana izan zela, bezeroek min hartuko zutelako ustean, ez bezeroen aldetiko eskakizuna. Azken batean, bezeroen kezka nagusia zen emaitzak emendatzea okerren baloratutako alderdietan, hala nola, produktuak emateko epean, edo saldu-osteko zerbitzuan, enpresa gehienek konpromisotzat hartzen ez duten zerbitzuan, alegia.

Azken batean, oro har enpresek izugarrizko beldurra diote merkataritza-sareetan aldaketak gertatzeari, pentsatzen baitute bezeroek berehala min hartuko dutela aipatutako merkataritza-sarean aldaketa txikiren bat jazotzen bada. Alabaina, bezeroek ahalik eta arretarik onena jasotzen nahi dute batez ere, eta gainerako gauza guztiek berdin diete.

Beste alde batetik, bezeroek ageriko jarrera hartu zuten prezioak igotzeko proposamenaren aurrean: ezezko biribila! Hala ere, lehengaiarekin zer jazotzen ari zen azaldu genienean, biribiltasun hori pitzatzen hasi zen, eta abagunea baliatuta, aukera izan genuen gure egoera zintzotasunez azaltzeko gure egoeraz jabetu zitezen: gure asmo bakarra zen buruaz beste ez egitea, ekonomiaren ikuspegitik, alajaina!

Lehen esan dudanez, bezeroek ez zuten mezua jaso pozez eta saltoka. Hala ere, prezioaz gain, beste alderdi batzuk ere aztergai jarri genituen, esate baterako, garrantzi handiko hau: hornigai-iturrien aniztasuna. Orokorrean, erakunde batek ez du hornitzaile bakar baten menpean egon nahi, horrek oso egoera ahulbera sorrarazten diolako bezeroari. Hori dela eta, ez zaio bakarrik erosten merkeenari. Beste hornitzaile batzuek, garestiago saldu arren, hornigaien aniztasuna bermatzen dute.

Esan beharra daukat azalpen-bisitak egin ondoren bezero garrantzitsurik ez genuela galdu, ezta salmentak izugarri murriztu ere; aitzitik, lehengaiaren kostuaren gehikuntzaren eragina nabarmen apaldu genuen emaitzen kontuan. Hartutako erabakiek ondorio onuragarriak izan zituzten bezeroekiko harremanen lan-taldeetan edo bezeroak gogobetetzeko lan-taldeetan (BGT), behin ekonomiari lotutako kontzeptuekin ohitu eta gero.

Bisitei esker, bezeroek gure erakundeari buruz zer pentsatzen zuten bertarik bertara jakiteko aukera izan genuen, eta ezagutza horrek berebiziko garrantzia dauka etorkizunean zein bidetatik jo erabakitzeko: arloko enpresa klasikotzat jotzen zuten gure erakundea; garai oparoak izandako enpresatzat zuten gurea, denbora igaro ahala atzean geratu zena lehiakideen aldean, edo bestela esanda, merkatuak izandako bilakaerari eusten jakin izan ez duen erakundetzat.

3.3. Kultur aldaketa: "komertzial" hutsetik lan-taldera

Lan talde eratu berrietan beste ideia bat lantzen hasi ginen, hain zuzen ere, lan-taldearen ikuspegia, "*cowboy*" delako komertzialaren ikuspegiaren aldean. Azkenak bakarrik jarduten du merkatuan bere trebezia eta eskarmentuari esker, eta bere buruari egozten dizkio erakundearen merkataritza-jardueraren arrakastak eta porrotak.

Harreman Estilo Berrian, kultur aldaketa eta balioen errotiko iraultza bilatzen dugu erakundearen esparru guztietan, batik bat, "merkataritza saila" izendatu ohi duten horretan.

Helbururik behinena da merkatua eta produktua bikain ezagutzen duten lan-taldeak eratzea eta lan-talde horietako kideek proaktibitatez jarduteko gaitasuna izatea bezeroaren beharrizanei behar bezala erantzuteko. Erakunde askotan, "komertzialak" eskarien paper-lana bideratzeko bitartekari soil bihurtzen dira, bezeroari 'bizipoza' (esangura zabalean) emateko pertsonak izan beharrean erakundearen barruan.

Lehenengo gauza bezeroengandik hurbil egotea da, sarritan bisitatzea, ez bakarrik gure produktuak saltzen ahalegintzeko, beraren ikuspegia ulertzeko baizik, etorkizunean zein asmo daukan jakiteko, gugandik zer espero duen jakiteko, epe laburrean eta epe luzean zein

beharrizani erantzun beharko dien jakiteko, eta epea laburrean zein luzean konponbideak eskaintzeko, KIZUNen gertatu bezala.

BGT bat, bezeroak gogobetetzeko lan-talde bat, aulkia eta ordenagailua gehiegi erabiltzen ez duten pertsonek osatzen dute. Pertsona horiek, berriz, leku batetik bestera ibiltzen dira eta haien helburu nagusia bezeroekiko harreman on eta zintzoa, luzaroan iraunkorra eta alderdi bientzat onuragarria dena lantzea da.

Hori lortzeko BGT baten funtsezko beste eginkizun garrantzitsu bat dugu bezeroaren ikuspegiaren berri ematea erakundean eta, horretarako, behar-beharrezkoa da lan-taldeko kideek darabilten informazioa informazio hori behar duten pertsona guztiekin partekatzea.

Aurreko paragrafoan aipatutakoa ekintza erabakigarria da erakundearen barruan, baina komertzial-lanetan urte askotan ibilitakoek nekez betetzen dute, enpresa-arloan nagusi den kulturak arau batzuk ezarrita baitauzka, idatzi gabekoak baina zorrotz bete beharrekoak. Arau horiek, bi abiaburutan laburbiltzen dira: bezeroak komertzialarenak dira eta komertzialak daukan boterea bezeroei buruzko informazioan datza. Hori dela eta, komertzialak ezkutu-ezkutuan darabil informazio hori. Gertaera hori ohikoa da guk parte hartzen duguneko erakunde guztietan.

Arestian esan dugu erakundeetako finantzez, kontularitzaz eta abarrez arduratzen diren profesionalak “xaman” bihurtzen direla eta, azkenik, zenbakiak eta zenbatekoak interpretatzeko dohain jainkotiarra berenganatzen dute bakarka. Komertzialei antzeko gauza bat gertatzen zaien bezeroak direla eta. Erakunde gehienek, utzikeriaz, komertzialen esku uzten dute bezeroekiko harremana eta bezeroa “jaten ematen diguna” denez, komertzialaren boterea, hau da, bezeroarekin hitz egin eta bizibideari eutsi diezaiogun konbentzitzeko boterea berealdiko boterea da.

Aitzitik, BGT direlakoen eginkizuna erakunde osoak parte har dezan bultzatzea da, nori dagokion ekarpena eginda, bezeroarekiko harremana lantzeko ahaleginean. Horretarako, bezeroa “partekatu” behar du, ez beretzat gorde, bezeroaren gaineko jabetza baleuka bezala.

Aztergai darabilgun adibidean, ekoizpen edo mantentze-lanetako sailetatik etorritako pertsonez ere osatu ziren erakundeko BGTak. Hala, lan-taldearen jakintza eta eskarmentua nabarmen areagotu zen. Gainera, lan-taldeetako kide guztien prestutasun onari esker, abiapuntu bikaina lortu genuen eraldaketari ekiteko.

Eraldaketa horrek ideiei, baloreei, jokatzeko moduari eta portaera nahiz keinu xumeei eragiten die. Horren adibide adierazgarria dugu BGT batean sartu zen unetik bertatik gorbata janzteari uko egin zion zuzendaritzako kidearen erabakia. Zuzendari horren keinu xume bezain adierazgarri hark argiro erakutsi zuen talde horretan handik aurrera gauzatuko zuen zeregina ordura arte betetakoa ez bezalakoa izango zela.

Zalantza izpirik gabe, BGTen alderdi esanguratsuenetako bat edozein sasoitan, baina, batez ere, krisialdietan, eskari urriko aldietan, bada modu guztiz proaktiboan jardutea bezeroekiko eta merkatuarekin. Kapitulu honetan bertan arestian esan dudan legez, bezeroarekiko harremanari eusteko, beraren alboan egon behar dugu, beraren etxean egon, bezeroaren enpresan, bisita egin behar diogu, ez bakarrik produktuak saltzeko, berarekin egoteko baizik, beraren arazoak konpontzeko, etorkizuneko proiektuetan laguntzeko; azken batean, haren bidelagun izateko, ezin bananduzko kide bihurtu arte. Eta hori ez da erdiesten bulegoko mahaian jesarrita ordenagailuaren aurrean, parez pare egoten eta aurrean daukazuna “jaten ematen dizulako” jarrera proaktiboa erakutsiz jadesten da, aurreko horri begirunerik handiena eta konpromisorik estuena zor dizkiogulako.

4. Hornitzaileekiko harreman-taldea

Tradiziozko enpresa gehienetan, erosketa sailak, hornikuntza sailak edo antzeko sailak aurkitzen ditugu. Horren guztien funtsezko helburu teorikoa da enpresaren ekoizpena ahalbidetzeko osagaiak eskuratzea; esan barik doa osagai horiek eskuratu behar dituztela erabateko kalitatez eta preziorik onenean. Hala ere, ‘komertzial’ deitu ohi ditugun

pertsonekin gertatzen den moduan, Erosketa Sailek ere, azkenean, paperak kudeatzen amaitzen dute eta eskarien bideratzaile huts bilakatzen dira, hornitzaileentzako kexa eta azaroen igorle ere.

Harreman Estilo Berrian oinarrituta, gure helburua da hornitzaileak aliatu bihurtzea eta, aldi berean, gure erakundea hornitzaileen aliatu bikaina izatea. Azken batean, xedea da gure hornitzaileak erakundearen kudeaketan txertatzea eta gure arazoen irtenbide bilakatzea, inola ez gure arazoen iturri edo gure arazoen zati, ohiko antolaeran gertatu ohi den moduan. Bi hitzetan esanda, gure norabide berean doazen hornitzaileak behar ditugu, bidelagunak behar ditugu.

Nolanahi ere, aurreko urratsa kultur aldaketa konplexua da; izan ere, "erosketa saileko langileek" oso barneratuta dute haien lanaren helburua izatea hornitzaileekin borrokan aritu eta abantailak lortzea prezioari, epeari edo kalitateari dagokienez, epe luzean ezer onik ez dakarren interes-gatazka etengabeko harreman-ingurune baten baitan.

4.1. Hornitzaileekiko harremanak

Guztiaz ere, hornitzaileekiko harreman iraunkor, zintzo eta guztiontzako onuragarria den harremana lantzea (aurreko kapituluan bezeroekiko harremanaren inguruan esaten genuen bezala) dugu Hornitzaileekiko Harreman Taldearen funtsezko helburua. Horretarako, bada, harreman horretatik "ea zer ateratzen diodan", "gure hornitzaileekin arazorik ez", edo "horrenbeste arazorik ez dugu izan orain arte behingoan aldatzen hasteko" abiaburuetan oinarritutako estrategiatik "elkarrekin hazteko modua zein den" estrategiara igaro behar dugu, zu hornitzaile gisa eta ni bezero gisa, batera bagoaz onenak izan gaitezkeela aintzat harturik.

Azken batean, bezeroekiko harremanaren iruntzia dugu arestian azaldutakoa. Egiatan, lana eman eta epe luzean errentagarritasuna ekarriko diguten bezeroak bilatzen baditugu, gu geu bezeroak garenean, berdin aritu eta koherentziaz jardun beharko genuke besteengandik espero dugunaren inguruan.

Esandakoak badakar, ezinbestean, gure hornitzaileei informazioa eskuetaratzea lanean eroso aritu eta haien ekoizpena ahalik eta ondoen antola dezaten. Era berean, asmoa da gogotik parte har dezaten gure arazoak konpontzeko irtenbideak bilatzen eta guk geuk zorrotz eta estu jokatu amore ematen badugu, ez diegu hobetzen eta lehiakorrak izaten lagunduko.

Agerikoa denez, Hornitzaileekiko Harreman Taldearen funtsezko eginkizuna da hornitzaileek eskaintzen dizkiguten produktuen berrikuntzaren, kalitatearen, prezioaren eta geuk behar dugun zerbitzuaren arteko erlaziorik onena bilatzea da, baina epe luzeko ikuspegiaren haritik, ez epe laburrean euro gutxi batzuk merkatzeko irizpidean oinarrituta, etorkizunean harreman guztiz onuragarria izan daitekeena apurtzeko arriskua hartuta.

4.2. Hornitzaileekiko Harreman Taldearen eta erakundeko gainerako kideen arteko harremanak

Tradiziozko enpresen beste arazo arrunt bat dugu Erosketa Sailaren eta erakundearen gainerako sailen arteko loturarik eza, erosketez arduratzen den saileko kideen erantzukizun bakarra “ondo erostea” delako. Alabaina, ez dituzte kontuan hartzen erakundearen jarduerari eragiten dioten gainerako alderdiak.

Harreman Estilo Berriari jarraiki, Hornitzaileekiko Harreman Taldeak eskuratzen ditu erakundeak beharrezko dituen ekoizpen-elementuak, eta gainera: eskaintzak eta aurrekontuak taxutzen parte hartzen du, sail horretako kideek daukaten kostuen inguruko jakintza funtsezkoa baita jarduera horretan; gogotik parte hartzen du erakundearen plangintzan eta gainerako taldeen konpromisoak erdiesten, betiere helburu nagusia jomugatzat hartuta, hau da, bezeroei erantzutea adostutako prezioa, epea eta kalitatea betez; arazoak konpontzen ere parte hartzen du eta hornitzaileei lotutako hobekuntzen kudeaketan esku hartzen. Argi eta garbi, erosketen saila katearen beste begi bat da.

Batzuetan, hornitzaileekiko harremanak egiturazko baldintzapen batzuk dauzka (aurrerago ikusiko dugu hizpide darabilgun erakundean

horrela gertatzen dela) eta esparru horretan jarduteko aukerak murrizten dituzte edo, bestela, beste erakunde batzuekin batera lan egin behar da harreman hori berdintasunez garatzeko, alderdi baten interesak beste alderdiaren interesetara makurtu ez daitezen.

5. Bezero Lerroaren Lan Taldeak

Produktua ekoizteaz arduratzen diren Bezero Lerroaren Lan Taldeak eratutakoan, hau da, lan-talde horiek osatzen dituzten pertsonak finkatu eta liderrak aukeratutakoan, benetako lan-taldeak eratzeko hurrengo urratsa izan genuen lan-taldeetako kideok helburuak ezar zitzaten lortzea zen eta helburu horiek betetzen ari zirenetz ebaluatzea. Azken batean, partida horretako “markagailua” abian jarri behar genuen, erakundeko lagun guztiek ikusteko moduan ipinita, “partidaren” emaitza zein zen une oro jakiteko modua izan zezaten.

5.1. Ezarritako helburuak eta lortutako helburuak zehaztu eta partekatu

Esandako guztiak agerikoa dirudien arren, sarritan aurkitzen dugun errealitatea bestelakoa da: enpresa gehienetan, haietan lan egiten duten pertsonek ez dituzte bete beharreko helburuak behar bezala identifikaturik eta kuantifikaturik eta, gainera, ez daukate tresnarik helburuak betetzen ote diren ebaluatzeko, helburuok pertsonalak ez badira eta ebaluazioa “horien” bolumenaren arabera neurtzen ez bada.

Egoerarik onenean, helburu orokorrak ezarrita daude, baina horiek ekoizpenaren bolumena baino ez dute kontuan hartzen eta, oro har, alboratu egiten dute ekoizpenaren bolumenak hertsiki lotuta egon behar duela ekoitzitakoaren etekin, kalitate eta zerbitzuarekin, hau da, bezeroen gogobetetasunarekin nahiz erakundearen beraren gogobetetasunarekin.

Esan barik doa erakunde batean lan egiten duten pertsonek “markagailua” ikusteko tresnarik eduki ezean, enpresak nekez egin

dezakeela jardueraren plangintza egokirik, ezta “norabidea” zuzentzeko neurririk hartu, gero eta emaitza hobeak lortzeko asmoz.

Hizpide darabilgun adibidean, aldaketa oso korapilatsua izan zen, aurretiaz Plangintza Atala baitzeukaten erakundean eta, hasiera batean, behintzat, bazirudien sistema horrek Bezero Lerroaren Lan Taldeen ekoizpen-helburuak identifikatu ahal zituela.

Hainbat astetan, erakundeko lan-taldeekin lanean aritu ginen eguneko, asteko eta hileko adierazleak ezartzen, jardueraren egoeraren berri zehatza edukitzeko. Ez zen lan makala izan, eta sasoi horretan “desikasi” behar izan genituen erakundean aspalditik sendo errotuta zeuden ohitura batzuk, jarduera onbideratuko zuten beste batzuk ezartzen hasteko.

Horrela, bada, grafiko batzuk baliatu genituen “egunero” (eguneko txostena), “astero” (asteko txostena) eta hileko txostena direlakoetan.

Horietan guztietan adostu genuen ekoizpenaren bolumena, zerbitzua (ezarritako epeen betetze-maila) eta erakundeak sortzen zuen soberako materiala (kalitatearekin eta ekoizkortasunarekin lotuta) identifikatu eta aldagai horien jarraipena egingo genuela.

Bete beharreko helburuak egunero eta astero ezartzen genituen esparru horietan, eta ateratako emaitzak jaso egiten genituen, pertsona guztiek jardueraren bilakaeraren berri denbora errealean izan zezaten; hala, jakintza horren bitartez, pertsonek hobekuntzak landu eta unean uneko arazoei irtenbidea emateko gauza izatea genuen helburu.

Hileko txostena aurreko biak baino osatuagoa zen eta hainbat kontzeptu jasotzen ziren bertan, hala nola, fakturazioa, ekoizpena, izakinak, eskaeren zorroa, lanera ez agertzeen kopurua, istripuak… bai eta hileko ustiapen-kontu osoa. Horri esker, funtsezko adierazleen –adierazle ekonomiko nahiz adierazle finantzarioen– jarraipen zehatza egitea genuen.

Zalantza izpirik gabe, informazio hori guztia aldian-aldian aurkeztu eta azaltzeko ohiturak pertsonen jakin-nahia asebetetzen du eta esperientzien inguruko aberastasuna ekartzen die eta, hortaz, gogo biziz parte hartzen dute proiektuan, argitasun eta gardentasun osoz

antzematen baitute haien parte-hartzeak eragina daukala proiektuaren amaierako emaitzan.

Nolanahi ere den, egoeraren gaineko jakintza oinarrizko abiaburua izan arren, ez da nahikoa pertsonen erabateko parte-hartzea lortzeko.

5.2. Bezeroen Eskarien Lan-taldeen Prozesuen konpromisoaren Plangintza taxutzea (BELPKP): partekatutako informazioaren giltzarria

Egiatan, arrakastaren giltzarria pertsonen eta lan-taldeen parte hartze zintzoa lortzean datza, nork bere lana eginda eta bere erantzukizunari eutsita. Eta konpromiso hori lortzeko, ez da nahikoa pertsonek zer egiten den jakitea; behar-beharrezkoa da helburua lantzen aritzea eta helburu hori onartzea, agindu gisa ez, norberak hartutako erabakia bailitzan.

Horretarako, erakundearen bizkarrezurra edo ardatza Bezeroen Eskarien Lan-taldeen Prozesuen Konpromisoaren Plangintza (BELPKP) deiturikoa da. Izendapen hori ez da horren luzea eta itxuraz aldrebesa apetak eman digulako, ezpada, kontzeptu garrantzitsu batzuk hitzez adierazi nahi dituelako. Barruko hizkeraz, KONPROMISO bilera esaten diogu.

BELPKP delako horren bitartez, erakundearen kate osoa ikus dezakegu: Bezeroekin lantzen ditugu harremanak, Bezeroek egiten dizkigutelako Eskariak. Lan Taldeek eskariak kudeatzen dituzte aurretiaz definitutako Prozesu batzuei jarraiki, eta prozesu horietan parte hartzen dugun guztiok Konpromiso bati lotu behar gatzaizkio eta eta Plangintza egin, alde batetik, bezeroa ahalik eta pozen geratu dadin, eta bestetik, KIZUNek ahalik eta etekin handien atera dezan.

5.3. BELPKP prozeduraren abiaburuak

BELPKP prozedura ideia erraz batzuetan oinarritzen da, itxuraz sen onaren ildoko ideietan, baina ideia horiek nekez sustraitzen dira enpresa gehienetan, haien egitura guztiz hierarkikoa eta sailkakoa delako.

Lehenengo ideia hauxe da: bezeroa erakunde osoaren bezero da, ez bakarrik “komertzialena”, eta beraz, lan-talde guztiek parte hartu behar dute bezeroaren beharrizanei erantzuteko eginkizunean. Jakina denez, lan-talde bakoitzak lan hori egin behar du bere zereginetatik abiatuta, bere neurriko ekarpena eginda, baina gainerako lan-taldeekin batera jardun behar du, “patata beroa” eskurik esku ibili barik, enpresa gehienetan gertatzen den antzera. Hori dela eta, katearen kontzeptua berreskuratzea da. Kateak malgua izan behar du baina teink egon eta, jakina, bakarra izan behar du.

Horregatik, Bezeroen Eskarien Lan-taldeen Prozesuen Konpromisoaren Plangintza (BELPKP) erabakitzen den asteko batzarrean, katebegi horrekin zerikusia duten guztiek parte hartzen dute, koordinatzaile nagusiak nahiz Bezeroen Lerroaren Lan Taldeetako kideek, baita Bezeroen Gogobetetze Lan Taldeetako kideek eta Bezeroekiko Harremanen Lan Taldeetako kideek, Zerbitzu Teknologikoetan jarduten duten lagunek edo instalazioen mantentze-lanetakoek, xede nagusia baita bezeroarekin adostutako konpromisoari eustea.

BELPKP prozeduraren bigarren oinarrizko ideia ondokoa da: informazioak plangintzan parte hartzen duten guztien esku egon behar du eta, hortaz, pertsona guztiek eta lan-taldeetako kide guztiek izan behar dute bezero bakoitzari eta eskari bakoitzari lotutako egoera zehatzaren berri, horren arabera joka dezaten eta, jakinaren gainean egonda, konpromisoari hel diezaioten.

Hirugarrenez, ideia guztietan funtsezkoena konpromisoa dugu: lehenengoz eta bat, bezeroarekiko konpromisoa, bezeroari agindu baitiogu ezaugarri jakin batzuetako produktu bat egingo geniola, prezio jakin batean eta epe jakin batean. Behin konpromisoa hartuta, konpromisoa eutsi behar diogu nahitaez, informazioa helarazi behar diogu aldi oro bezeroari eta guk geuk konpondu ezin dugun zeinahi ezustekori irtenbidea nola eman erabaki berarekin batera.

Aurreko guztia, begien bistakoa izan arren, ez da batere arrunta enpresa gehienetan: egun batean lagun batekin adosten baldin badugu hurrengo egunean haren bila joango garela autoz, goizeko 8etan, inor ez da adostutako egunaren hurrengoan joango, eta are gutxiago, autoak

matxura izan badu edo hitzordura garaiz joatea galarazi digun gertaeraren bat jasoz gero, edonork emango luke gertaeraren berri berehala laguna alferrik itxaroten egon ez dadin.

Hala eta guztiz ere, lana emateko epeari atxikitako konpromisoak, askotan –berbagai darabilgun adibidean argi eta garbi– "aurreikuspen", moduko bat izan ohi dira, baina ez dira benetako konpromisoak hartzen, eta joera horrek, zalantzarik gabe, arazo eta nahigabe ugari ekartzen dizkie bezeroei.

Bezeroekin adostutako konpromisoak 'halakotzat' jo ditzaten erakundeko kide guztiek, ezinbestekoa da kide guztiek adostutakoak izatea, ez bakarrik lan "komertziala" egin dutenek. Horregatik, eskari bat eta eskariari datxezkion prezio, epe eta kalitatearen inguruko konpromisoak onartzerakoan, prozesuan parte hartzen duten guztiek adostu behar dute; gainera, eskariari eragozpenen bat egozten bazaio, eragozpen hori eskaria onartu baino lehen agertu behar da, ez onartu eta gero.

Bezeroekin erakundeko kide guztiek adostu eta onartutako konpromisoak lantzen direnean, lanean hasi eta lana nola garatuko dugun adostu besterik ez da egin behar.

Horretarako, erakundean eratu diren lan-talde guztiek, zeinek bere ahalmen eta hartutako konpromisoen arabera, lan-egutegi zehatza finkatuko dute eta egutegiok asteko Konpromiso bileran partekatu eta adostuko dira.

Bilera horretan, uneko astearen barruan hartutako konpromisoak aztertzen dira, konpromisoen betetze-maila ebaluatzen eta, hala badagokio, betetzeko modua zuzentzen da –beharrezkoa balitz, azken neurria hartzen da antzemandako arazoei irtenbidea emateko–. Era berean, hurrengo asteko edo hurrengo asteetako konpromisoak ezartzen dira, beharrizanak zein diren. Gero, lan-talde bakoitzaren konpromisoen plangintza eginda, lan-taldearen beraren erantzukizuna da konpromisoei eustea. Jokoan dena askatasuna eta erantzukizunaren binomioa da, komunikazio zabala landu ostean. Oro har, pertsona guztien denboraren edo arduraldiaren ehuneko lau erabiltzen dugu intereseko gaien

inguruko informazioa partekatzeko, aldez aurretik adostutako bileretan, Harremanen Matrizea deritzogun tresna erabiliz.

Nolabait azaltzearren, esan daiteke eskari bakoitzean lan-taldeek erabaki eta adostu dutela zenbat diru erabil dezaketen, zenbat ordu emango dituzten, noiz amaituko duten eskaria eta zein ezaugarri izango dituen azken produktuak. Handik aurrera, lan-taldeek beraiek autokudeatu behar dute lana, lan-talde bakoitzak ondoen dakien edo egin nahi duen moduan, baldintza bati jaramon eginda: ezin da adostutakoa baino gehiago eskatu erabakitako eraginkortasunari heltzeko; izan ere, erabakitako parametroek ekarriko diete pertsonei lorpenaren inguruko gogobetetasuna.

Aurreko guztia ondo egiten bada, erakunde guztia behar bezala ibiliko da eta lan-talde bakoitzaren ahalmena oso-osorik garatuko da. Jakina denez, hori lortzea ez da lan erraza, ardura handia, irmotasun izugarria eta konpromiso sendoa behar direlako erakundeko kide guztien aldetik.

5.4. Bezero Lerroaren Lan-taldeen eta pertsonen balioaniztasuna. Espezializazio eta jakintza aberasteari buruzko oharrak

Bezero Lerroaren Lan Taldeen beste alderdi esanguratsu bat pertsonen balioaniztasunean sakontzea da. Lan jakin batean espezializatzeko joera zabalduegi dago, pertsona bat zeregin gutxi batzuetan aritzen bada, lana hobeto egingo duelakoan. Sinesmen horrek, epe luzean, arazo handiak ekartzen dizkie erakundeei eta pertsonei beraiei.

Oro har, espezializazioak botila-lepo estuak sorrarazten dizkie enpresa gehienei behar bezalako jakintza daukaten pertsona gutxi dauden tokietan edo ataletan. Gainera, enpresak zurrunegi bilakatzen dira, bezeroen beharrizanen arabera moldatzeko ahalmen txikia baitaukate, oso ahulak dira langileen txandatzeen eta irteeren aurrean eta, batzuetan, balizko ‘ezinbesteko langileen’ gatibuak dira. Azkenik, erakundearen barruko jakintzaren hedapena ere mugatzen du, sail edo

atal hermetikoegiak sortzen dituelako eta, horren ondorioz, berrikuntza eta hobekuntza ere galarazten ditu.

Espezializazioa erakundeentzat ez ezik, erakundeko pertsonentzat beraientzat ere kaltegarria da eta arazo larri bilakatzen da epe luzean. Arruntean entzuten diegu pertsonei hogei, hogeita hamar edo berrogeitaka urteko lan-eskarmentua dutela; egiatan, baina, urtebeteko edo bi urteko eskarmentua daukate haien lan-bizitzan behin eta berriro hamaika aldiz garatu duten lan baten inguruan. Lan gehienetan, zeregin jakin bat nahikoa trebetasun eta segurtasunez garatzeko behar besteko jakintza eta ohitura eskuratu direnean, lan berbera behin eta berriro egiteak ez dakarkio langileari inolako jakintza erantsirik, ezta hobekuntza esanguratsurik zeregin horri. Aurrekoaz gain, esan behar da –eta ez da ahuntzaren gauerdiko eztula– lan espezializatutako langileek nekez eskuratzen eta are gutxiago eusten diotela lanpostu bati, salbuespenak salbuespen, haien lan-arloak krisialdi larririk edo aldaketa sakonik pairatzen duenetan. Hori hala gertatzen da espezializazioak erakundeak eta langileak zurruntzen dituelako, eta sendoak direla iruditu arren, edozein haize-boladak edo mugimendu zakarrek hautsi egiten ditu.

Balioaniztasuna, aldiz, jakintza eta esperientzia berriak etengabe eskuratzeko ikasbide gisa ulertuta, txit onuragarria da erakundearentzat eta erakundeko pertsonentzat, batari eta besteei malgutasuna ematen baitie, eta malgutasuna funtsezkoa da mundu eta ingurune aldakorretan ibili eta hazteko. Ingurumari horretan, etengabeko prestakuntza ezinbesteko premia dugu, gero eta ageriago. Balioaniztasunak berrikuntza azkartzen du, balioaniztasunari esker pertsona gehiagok zeharkako ezaupide gehiago edukiko dituztelako eta, beraz, aniztasun zabalagoa izango da erakundean. Gainera, jakintza hein handiagoan eta era azkarragoan hedatuko da erakundean eta, hortaz, ekimena bultzatuko da gai berrien aurrean.

Balioaniztasunaren aurkako gaitzik handiena aldatzeko beldurra izaten da gehienetan. Beldur hori, oro har, berezkoa da pertsonetan eta erakundeetan. Alabaina, esperientzia berriak eta ezaupide berriak eskuratzeko, egoera jakinetik irten behar dugu, ezagun dugun erosotasunari alde egin eta geure burua horren seguru sentitzen ez

dugun eremu batean sartu behar, aditu ez garen arlo batean saiatu behar dugu, akatsak errazago egin ditugun esparru batean, eta horrek guztiak beldurra eman eta enbarazu egiten digu.

Balioaniztasuna sustatzearen helburu nagusia ez da askotariko prestakuntza ematea ahalik eta pertsona-kopuru handienari; sustapen horren xederik behinena aldatzeko ahalegina bultzatzen eta aitortzen, ausardia eta borondatea saritzen dituen egitura- eta harreman-ingurunea sortzea, aurreko guztiak dakartzan ondorioak kontuan hartuta. Batez ere, bilakaera horretan onartu behar da zentzuzko akatsak egingo direla, ikaskuntza guztietan gertatzen den bezala.

Balioaniztasuna lantzeko irmotasuna behar da, luzaroko ereintza baita; uzta, ordea, urte batzuk geroago etorriko da. Denbora ere arazo handia bilakatu zaie erakunde askori, oso epe laburrean emaitzak lortu nahi dituztelako, baina balioaniztasuna etorkizuneko inbertsioa da. Sarritan, ez da balioaniztasuna lantzen erakundea bizpahiru urte beharko dituelako langileek ikas dezaten, eta aldi horri luzeegia irizten diote. Beharbada, ikaskuntza horren bidez ikasitako ezaupideak hamarkada batzuetan erabili ahal izango dituzte pertsonek.

Ohiko beste galga handi bat, enpresek beraiek aitortzen dutena baino askoz garrantzitsuagoa dugu enpresek pertsonen hazkundeari dioten beldurra. Izan ere, pertsonek jakintza eta esperientzia hartu ahala, errazegi uste da beste leku batzuetara joango direla lan bila edo lansari potoloagoa eskatuko dutela enpresari egiten dioten ekarpenaren trukean. Ikuspegi hori guztiz lotsakorra da eta argi erakusten du erakundeek ez dutela batera konfiantzarik pertsonengan. Uste hori darabilten enpresetan, oro har, erakundearen helburuak lortzeko konpromisoa eta bereganatze maila hutsaren hurrengoak dira.

5.5. Parte-hartzea: Harreman Estilo Berria garatzeko beste giltzarrietako bat

Konpromisoz eta balioztasunaz jardun dugu, baina bada beste giltzarri edo ardatz bat harreman estilo berria garatzeko erakundean: parte-hartzea dugu hirugarren giltzarria. Parte-hartzea, gure iritziz,

karguak agintzen dien pertsonek baino jakintza esanguratsua dutenek erabakiak hartzen gogotsu esku hartzea da.

Piramide-erako enpresa batean, edozein erabaki hartzerakoan, organigramari begiratu eta “fardela bere gain nork hartu” behar duen ikusten da. Onenetan, beste pertsona batzuei “parte hartzeko” esaten zaie, iritzia eman edo proposamenak mahairatzeko, baina nolanahi ere, azken erabakia hierarkiaren arabera erabakimena daukan pertsonaren esku uzten da.

Harreman Estilo Berriari jarraiki, erabakiak hartu behar dituzte erabakietan eta haien ondorioetan esku hartzen duten pertsonek, erabaki zuzenak hartzeko jakintza nahikoa eta esperientzia baliagarria duten pertsonek eta, era berean, erabaki horiek gauzatu edo betearazteko konpromisoa hartu behar dutenek. Hierarkia eta lanpostua ez dira inola ere esanguratsuak erabakiak hartzeko –beste alde batetik, ez dago halakorik–, ezpada, hartu beharreko erabakia egokiagoa izateko bakoitzak erantsi ahal dion balioa da garrantzizkoena.

Aipatzen ari garenari buruzko adibide jakingarri bat azalduko dugu jarraian. Bezero Lerroen Lan Talde batek makina berria erostea proposatu zuen. Lan-talde horretako kideen esanetan, makina berriak nabarmen hobetuko zuen ekoizpen-prozesuaren atal jakin bat.

Ohiko enpresa batean, halako proposamen bati erantzuteko, hauxe izango litzateke bide arrunta: proposamena arduradunari bidali, hark lantegi-buruari, lantegi-buruak ekoizpen-zuzendariari, eta azkenik, zuzendaritza-batzordeak edo zuzendari nagusiak (edo kontseiluak) baietsi edo ezetsiko zuen proposamena.

Gure jarduteko erari jarraiki, iradokizuna egin zen unean bertan, proposamena egin zueneko lan-taldearekin berarekin eta erakundearen barruan pisuzko irizpidea zuten beste pertsona batzuekin. Proposamena onuragarria izan zitekeelako ustean, bigarren eskuko makina bat saltzeko prest zegoen Italiako lantegi bat bisitatzera joan ginen, eta bide batez, gure arlo bereko beste enpresa batzuetan nola lan egiten duten aztertu genuen.

Esan beharrik ez dago makina erosteko proposamena egin zuen Bezero Lerroaren Lan Taldeko pertsona bat izan zela Italiako lantegiko bisitaldian, Lan Taldeak berak hautatutakoa.

Ez da nabarmendu behar lehen aldia zela ekoizpen-pertsona batek, hots, “langile”soil batek, halako bidaia egiten zuenekoa, KIZUNek ordainduta, lankideek aukeratuta eta helburu garrantzitsua bat betetzeko: inbertsio garrantzitsu bat egin ala ez egin erabakitzeko egokitasuna ebaluatzea.

Bisitaldia guztiz onuragarria izan zen, hainbat arrazoi direla bide: alde batetik, guztiok ohartu ginen enpresa horretan eskaintzen ziguten makinak ez zituela betetzen geuk behar genituen eskakizun teknikoak, eta beraz, inbertsio hori egiteko erabakia bazter utzi behar genuen. Beste alde batetik, gure arlo bereko enpresa bat bertatik bertara ikusi ahal izan genuen jardunean. Eta gure arlo berekoa izan arren, gureak baino askoz instalazio modernoagoak, segurtasun eta higiene neurri hobeak eta antolaera eraginkorragoa zeuzkan. Azkenik, Bezero Lerroaren Lan Taldeko batek bisitaldian parte-hartzeak sinesgarritasun osoa eman zion inbertsioari buruzko erabakiari. Horrez gain, mezu garbia heldu zitzaien lan-talde guztiei, hau da, parte-hartzeaz hitz egin eta lan-taldeetako kideei eragiten zieten erabaki guztietan parte hartuko zutela esaten genienean, halako gauzez hitz egiten genbiltzala argi geratu zitzaien.

IV. kapitulua

Ateak zabalik proiektuaren etorkizunari

JABI

Jabeekin eta proiektua osatzen duten pertsonekin konpromisoa hartzen dugun unean, beti azpimarratzen dugu ez dakargula ezartzeko “eredurik” ez errezeta miragarririk edo beste leku batzuetan ondo atera den eta hemen ere ondo ateratzea espero dugun tresnarik.

Aitzitik, Harreman Estilo Berria ideia eta balio multzo bat da, azken finean, kultura bat; haren oinarria –funtsezko sustraia– honetan datza: sinetsita gaude helburu komun baterako askatasunez, gardentasunez, zintzotasunez, inplikazioz eta erantzukizunez elkartutako lagun talde bat gai dela epe luzerako, etorkizuneko proiektu bat lortzea, partekatzea eta hartaz harro egotea lorraraziko dion bide bat aurkitzeko.

Horren ondorioz, enpresa bakoitza, erakunde bakoitza, mundu berezi bat da eta, beraz, Harreman Estilo Berria erabiltzeko modua ere alda daiteke, baina erakunde guztiek, pertsonek osatzen dituztenez, parteka ditzakete balio berberak, kultura berbera. “Estilo” batez ari gara, ez eredu batez, ez tresna batez.

Azaltzen ari garen kasuan ideia hori ia inon baino urrunago eraman dugu. Jarraian ikusiko dugunez, erakundeak aurkitu duen bidea ez datza Harreman Estilo Berria ezartzean, baina Harreman Estilo Berri honek ahalbidetu dio, hain zuzen ere, bere etorkizunerako atea zabaltzea, etorkizun aukera horretan nahastutako pertsona guztiek errealitate bihurtzeko baldintzak sortu dituelako.

1. Egiturazko gabeziak

Gogoratu behar dugu proiektu honetan, parte hartzen dugun guztietan legez, enpresa eta sektorea berariaz ezagutu gabe sartu ginela. Ez gaitu kezkatzen unean bertan dagoen egoera zehatzak eta ez dugu enpresaren egoeraren azterketa sakonik egin beharrik, aurrera egiteko funtsezko osagaia daukaguna dakigulako: jendeak batzarrean adierazitako borondatea eta, hortaz, haren energia positiboa.

Kasu jakin honetan, bagenekien enpresa zer ekonomia eta finantza arazotan aurkituko genuen, baina, aurrera egin eta antolaera egitura berria sortu zen heinean, taldeak lanean hasi, informazioa eta ezagutza erakunde osotik mugitzen hasi eta pilota ondoko teilatura pasatzeari utzita guztien arteko irtenbideen bila ahalegintzen hasi zen heinean, hasi ginen jabetzen proiektuak egiturazko gabeziak zeuzkala eta seguruenik etorkizuneko irtenbideak erakundetik beretik kanpo beharko zituztela.

Azken batean, ozta-ozta hilabete batzuk baino ez zeuzkanean, Harreman Estilo Berria lehenengo emaitzak ekartzen hasia zen, sakoneko arazoak agerrarazi eta erakundeko kide guztiak etorkizuneko irtenbide partekatuak lortzeko jarreraz eta borondatez jarri zituelako.

Hona iritsita, erakundearen egoera bere testuinguruan jarri behar da ondoko bilakaera hobeto ulertzeko.

KIZUNek lehiakide bakan batzuk dauzka eta, haiek geografikoki oso gertu egon arren, ez zeukan haiekin harreman arin eta konfiantzazkorik sinergiak eta aukerak sortu ahal izateko; aitzitik, nahiko isolatuta zegoen. Sektorean enpresa historikoa da, baina azken garaietan ez zuen bilakaerarik izan eta bai tamainari (txikiena da bere lehiakideetatik), bai teknologiari, lehiakide nagusiekin alderatuta, bai ezagupenari dagokienez geldirik zegoen.

Kanpoko testuingurua zaila zen: azken hiletan lehengaien kostua izugarri handitu zen, eta sektorean kostu hori kostu guztien %75 baino gehiago da eta erosketa bolumena ezinbestekoa da hornitzaile handien aurrean funtsezko hobekuntzak lortzeko. Horri munduko krisialdia industria sektorean izaten hasia zen ondorio handiak eta garai hartarako izugarria zen kredituaren murrizketa orokorra erantsi behar zaizkio.

Laburbilduz, proiektuak, etorkizuna izateko eta bertan kide guztiek lekua izateko, hazi behar zuen, gehiago saldu erosteko ahalmena izateko, instalazioen hobekuntzan eta teknologian inbertitu besteekin gutxienez berdintasunez lehiatu ahal izateko, eta, halaber, ezagutzan ere hazi behar zuen eta, beraz, arrakastako esperientzia berriak izan.

Merkatua erabat uzkurtzen ari denean salmentetan haztea, ordea, ezinezkoa da, eta enpresak baliabiderik ez daukanean eta finantza erakundeek kredituaren iturria itxi dutenean inbertitzea ere ameskeria da.

Argi dagoenez, Harreman Estilo Berriak ezin zuen lortu ez eskaria handitzea ez krediturako murrizketak altxatzea. Horregatik, epe laburrean zenbait hobekuntzak gertatzen ari baziren ere, proiektuaren epe luzerako etorkizuna eta, hortaz, proiektuko kideen etorkizuna egoera larrian zeuden.

2. Konfiantzak etorkizunaren atea zabaltzen du

Proiektuaren koordinazioari heldu genionetik hilabete bakan batzuetara, sektoreko enpresa lehiakide nagusiko zuzendari nagusia jarri zen harremanetan gurekin; Koldok harreman ona zeukan berarekin, noizbehinkakoa bazen ere, eta konfiantza handia, eta komunikazio eta elkarrizketa bide interesgarri eta arina zabaldu zen.

Ikusi dugu Harreman Estilo Berrian gure helburuetako bat bezero eta hornitzaileekin harreman esparru berria ezartzea dela, eta gauza bera egin nahi da, posible eta erabilgarria den heinean, lehiakideekin. Zentzu horretan, mesfidantza egon ohi da alderdi guztientzat erabilgarria den informazioa partekatzeko, posible eta onuragarria den kontuetan sinergiak bilatzeko, azken batean, harreman egonkor eta iraunkorrak izateko. Aztertzen ari garen kasuan, enpresak isolatzeko politika izan zuen, beharbada iraganean esperientzia oso onak izan ez zituelako eta lehiakideen asmoez batere fidatzen ez zelako.

Izan ere, lehiakide horrekin lehenengo topaketak izan aurretik, gaia enpresako administrazio batzordean proposatu zen, eta susmoa eta mesfidantza oso argian ziren. Baina batzordeak konfiantza izan zuen Koldo eta bion lan onean eta halako bilerei ateak ireki zitzaizkien.

Topaketa haietan, enpresa bakoitzaren egoerari buruzko informazioa trukatu zen eta sektorearen etorkizuneko aukerei buruz eta bakoitzaren egoerari buruz hitz egin zen; gauza biak alderdi bien aldeko zintzotasun eta konfiantza giroan burutu ziren lehenengo unetik. Bakoitzaren barneko kostuei, lehengaien prezioaren igoerak eragindako zailtasunei, bakoitzaren produktibitate ratioei buruz mintzatu ginen, eta informazio hura guztia oso baliagarria zen, nork geure indarrak eta ahulguneak identifikatzen utzi zigulako.

Pare bat topaketa izan ziren, hiru hileko tartean eta, bitartean, Harreman Estilo Berria gorpuzten eta eratzen zihoan, taldeak sortu eta egitura berria abiatu baitzen. Horri esker, bai kanpotik bai barrutik, aurkituko genituen egiturazko eta epe luzeko arazoak –arestian azaldu ditugunak– ikusi ahal izan genituen.

Zenbat eta aurrerago egin, argiago agertu zen sakoneko erabakiren bat hartu beharra, erakundeari epe luzerako bideragarritasun argia emateko. Horretarako, Koldok eta biok balizko aukera guztiak aztertu genituen; arestian ikusi legez, derrigorrez haztea eta inbertitzea eskatzen zuten.

Enpresako administrazio batzordearekin bildu eta egoera ikusten genuen bezalaxe agertu genien; haiek susmatzen genuena baietsi ziguten: ez zeukatela baliabiderik inbertsioaren bidez hazteak eskatzen zuen gastu ekonomikoari aurre egiteko. Beraz, azaldu genien pentsa genezakeen etorkizuneko aukerarik onena erakundea sektoreko tamaina handiagoko beste enpresa batean sartzea eta hark egun falta ziren etorkizuneko egonkortasun aukerak ematea zela.

Lehenengo erantzuna ezkortasun handia izan zen, aukera horri guztiz bideraezina zeritzotelako: batzordeak ez zuen uste eta ez zeukan konfiantzarik txikiena ere sektoreko beste enpresaren batek proiektuari bermez hel ziezaiokeenik. Gainera, beldur zen norabide horretako edozein ahaleginek enpresaren irudia oso kaltetzea eta, beraz, zailtasun

gehiago– baino ez ote zuen ekarriko, eta azkenean lehiakideek barneko datuak ezagutuko ote zituen.

Edonola ere, berriz ere, eta gugan jarritako konfiantzari esker, batzordeak lehiakide nagusiarekin hitz egiten hastea baimendu zuen, hark etorkizunerako aukera emango ligukeen erosketa egiteko posibilitateak aztertzeko.

Gure aldetik, batzordeak onartu zituen bi baldintza oso argi baino ez genituen jarri: lehengoa, azkenean balizko akordio batera iritsiz gero, hura batzarrean lanean ziharduten pertsona guztiek ere onartu beharko zutela, oso zuzenean eragingo zieten kontuez ari ginelako. Eta bigarrena, salmentaren preziotik, jabeek ez ezik, erakundeko kide guztiek aterako zutela etekina, ekitaldi bakoitzean proiektuaren emaitzen banaketarako adostutako proportzio berean.

Premisa horiekin, hizketan hasi ginen lehiakide nagusiarekin, eta aitortu behar dut nahiko erraz lortu genuela lehenengo printzipio-hitzarmena. Ez da hau hitzarmen horren eduki zehatza azaltzeko unea, baina garrantzitsua izan zen oinarrizko ideia batzuen, funtsezko printzipio batzuen gainean ezarri zela eta alderdi guztiek eman genuela haiek betetzeko hitza.

Azkenean, operazioa printzipio horiek argi geneuzkalako eta alderdi guztiek, besteek ere gauza bera egingo zutela sinetsita, haiek betetzeko ahalegin guztia egin zutelako gauzatu ahal izan zen.

Berriz ere, oso ohikoa ez den egoera baten aurrean gaude, hitzarmeneko funtsezkoena auditoriak eta antzeko kontuak egin aurretik lortu zelako. Besterik gabe, alderdi bakoitzak mahai gainean karta guztiak jarri zituelakoan eta, gainera, hitzartuta hasierako hitzarmen horrek ez zuela baliorik izango erakundean lan egiten zutenek onartzen ez bazuten.

Administrazio batzordearen oniritzia jasota, eta operazioa arrakastaz burutuko zela guztiz sinesten ez bazuten ere, funtsezko urrats bi gelditzen ziren: onartzeko batzarra eta zintzilik geratzen ziren puntuak ixtea, une horretan holako operazio askok porrot egin ohi baitute.

Zalantza barik, guretzat, batzarra une giltzarria zen prozesu osorako, alde batetik, erakundeko kide guztiek ulertu behar zutelako operazio nahiko konplexua, zuhurtziak aginduta, ordura arte txintik ere entzunda eduki gabe, eta, bestetik, euren etorkizuna eta erakundearena buruan zeukatela erabaki bat hartu behar zutelako. Erabaki hori, seguruenik, euren lan bizitza osoan hartu beharko zuten garrantzitsuenetakoa izango zen.

Batzarra, ohikoa zenez, ekonomia eta finantzei buruzko argibide guztiak, emaitza kontua, lortutako eskariak, ekoizpena, zorroa, lehengaien prezioen egoera, etab. erakutsiz eta azalduz hasi zen. Antolaera berrian ordura arte emandako urrats guztien, taldeen ibilbidearen, hobekuntzen, eta abarren berri ere eman genuen. Eta azkenik, proiektuak zeuzkan gabeziak, konpontzeko aukerak eta lehiakide nagusiak erosteko proposamen zehatza azaldu genituen argi, adierazitako azalpen eta zergatia guztiak emanez.

Kontu, zalantza eta galdera asko egon ziren, noski; bat-batean garrantzi izugarrizko beste erabaki bat hartu behar zuten: geroa haien eskuetan zegoen eta haiei zegokien haren bila jotzea edo ezagunaren erosotasunean gelditzea, epe luzera zalantzaz beteta egon arren.

Berriro ere, Harreman Estilo Berria garatzeko hiletan landutako konfiantza guztiz erabakigarria izan zen eta bozketan aho batez onartu zen aurkeztu proposamena. Horrek etorkizunerako atea zabaldu zion proiektuari, azken finean, zintzilik zeuden azken puntuak ebaztea eta ordura arte bikain bideratuta zihoana ez okertzea falta bazen ere. Halako erabakia pertsona gutxik hartzen dute euren bizitzan eta are gutxiago “eskulana” badira, eta beraz, logikoa da pentsatzea proposamenaren ondorioak eta, kasu honetan, euren interesentzako erabakirik egokiena, zein diren jakiteko ezagupen maila egokia ez daukatela. Horrek hilabeteak hartuko zituzkeen beste baldintza batzuetan, batez ere tartean sindikatuak egonda, baina sakonetik zetorren eta gehienek burutu nahi zuten iritzi batez konpondu zen: “Koldo, Jabi, une honetan guri zuengan sinestea geratzen zaigu, eta komeni zaigula badiozue, egiten jarraituko dugu duela ia urtebetetik hona bezalaxe”.

Eta halaxe izan zen, antzinako pelikuletan bezala, ondo amaitu zen dena, parte hartu zuten alderdi guztiek jakin zutelako gainontzekoek haiengan jarritako konfiantzari erantzuten eta aldi berean hartutako konpromisoekin behar zen leialtasuna izan zutelako, eta hola ez zen auditoriarik, azken orduko akatsik edo abokatu erretxinik egon.

Esan behar da horrek hiru hilabetez iraun zuela, hain zuzen ere, 2008ko irailetik azarora, krisialdiak guztien eskariak ehuneko berrogeita hamarretik behera utzi zituenean. KIZUN ia ehun lagunek eta instalazio handiek osatzen zuten. Erosleak ez zuen inoiz hitz egindakoaren jarraikortasuna zalantzan jarri. Berriz esan behar dut konfiantza osoko harremana izan zela eta hitzartutako guztia bete zela.

Irailetik azarora bitartean bizi izandakoaren detaile gisa, krisialdiaren tentsio betean, ospe handiko bulego biren artean holako operazio orotan behar diren agiriei buruz hitz egin zen; Unai Mendikote K2K-ko kideak topaketa haietan parte hartu zuen eta hitzez hitz honakoa zioen bere posta elektronikoko mezu batean:

> “Niri, hastapeneko fasearen zatitxo bat eta amaiera apur bat gehiago bizi ondoren, sinesgarria edo aipatzeko modukoa egin zitzaidan esperientzia bat, Jabik agian hola ikusiko ez badu ere eskarmentu askoz handiagoa daukalako, abokatu guztion artean bulegoetako bateko langeletan izan genituen bizpahiru bileretako batean gertatu zen. (Gelan ia ez zegoen lekurik).
>
> Alderdi bietako abokatuak teknizismo eta keinu txarretan kateatuta zebiltzan une batean (eroslearen abokatuek sms-ak bidaltzen zituzten elkarren mugikorretara bileran bertan egonda), eroslearen zuzendari nagusiak …etaraino bukatu, altxatu eta eskua luzatu zion Jabiri gutxi gorabehera honakoa esanez: “Guk argi daukagu gauzak zelakoak diren, legeak edo abokatuek diotena gorabehera, ezta?”. Jabik baietz esan, elkarri bostekoa eman, eta bileratik alde egin zuten, abokatuei euren artean moldatzeko baina haiek ez zoratzeko eskatuz. Harritu egin ninduen, gehienetan, jendea, halako egoeretan, bere abokatuek argi ikusi ezean, gotortzen direlako eta ez dutelako aurrera jarraitu nahi eta ez direlako fidatzen. Hemen egiaztatu zen bazegoela konfiantza beste alderdiarengan milioika eurori buruz

hitz egiten ari zen egoera batean. Ni, egia esan, txunditu egin ninduen tartean abokaturik egon gabe aurreko hiletan hitz egindakoan sinesteko keinu hark. Baita ondoren, hitzarmena berresteko eta hitz egindako guztia beteko zutela esateko, eroslearen batzordeburuarekin egindako bilerak ere.

Tira, niri bilera haietan deigarria, oso, egin zitzaidanaren detailetxo bat baino ez da, Koldok ezagutzen zituela eta… dakidan arren, baina biek elkarri bostekoa eman eta irten zirenean superabokatu bien aurpegiak ikustea itzela izan zen."

Plazera da halako errealitateak bizitzea, zeinetan jendeak benetako zintzotasunez eta etorkizunari begira jokatzen baitu.

V. kapitulua

Enpresa-erakundeen “jabetzari” buruzko digresio laburra

JABI eta KOLDO

1. Jabi: “Enpresan edo erakundean lan egiten duten pertsonak dira enpresaren benetako jabeak”

Pertsona batzuei askotan entzuten diet Harreman Estilo Berriaren kontrako honako kritika: “oso ondo dago, baina horrek kooperatibentzat baino ez du balio”.

Adierazpen horren oinarria da Harreman Estilo Berriaren esperientzia arrakastatsu ezagunenak, hain zuzen ere, Irizar edo Ampo bezalako kooperatibetan gertatu direla, eta hortik batzuek ondorioztatzen dute ereduak kooperatibentzat baino ez duela balio. Ezta hurrik eman ere. Oraintxe bertan, barnean “ner-elkarrekin” deritzoguna osatzen dugun hamasei enpresa-erakundeetatik lau kooperatiba eta hamabi ez kooperatiba gara; zazpi erakundek zerbitzuetan dihardute eta bederatzik industria produktuetan, eta kasu guztietan, zerbitzu eta produktu desberdinak dira.

Eredu honek daukan funtsezko ideiarik indartsu eta eraldatzaileenetako bat honakoa da: enpresan, erakundean lan egiten duten lagunak benetan dira haren jabeak, zein ere den erakunde horren izaera juridikoa. Horrek enpresan “egoteko” moduan, kapitalaren jabeekin harremanak izateko moduan, parte hartzeko, ordezkatuak eta aintzat hartuak sentitzeko moduan aldaketa erradikala dakar.

1.1. Enpresa-eredu nagusiaren bigarren mendeurrena

Egun ezagutzen dugun eta haietako gehienetan aplikatzen den enpresa eredua, Industria Iraultzatik dator, XVIII. mendearen amai eta XIX.aren hasiera aldean, eta harrigarria bada ere, funtsean denbora honetan guztian aldaketarik gabe iraun du, gure bizitzako beste esparru guztietan aldaketa sakonak gertatu arren.

Oinarrizko eredu hori, sinplifikatuta azalduta, honakoa baino ez da: pertsona batzuek kapitala jartzen dute eta horrek enpresaren jabe egiten ditu, eta beste pertsona batzuek euren lana jartzen dute, eta horrek eskulan bihurtzen ditu. Suposatzen da pertsona talde bien interesak aurkakoak eta bateraezinak direla eta, izan ere, etengabeko gatazkako harremana daukate, bortitzagoa edo leunagoa une historikoen arabera.

Industria modernoaren, manufaktura-, meatzaritza-, altzairugintza-industriaren, muntaketa-katearen sorreratik, kapitalismoa, klase borroka, etab. sortu zirenetik, historia, gizarte eta ekonomia oso zehatz bati zegokion eredua ia aldatu barik iritsi da gure egunotara, gure munduak XIX. mendeko hastapenetakoarekin zerikusi gutxi eduki arren.

1.2. Enpresen testuingurua eta izaera aldatu dira azken 200 urteotan

Enpresan egitura erabat diktatorialek, militarrek, baztertzaileek eta klasistek diraute. Enpresen testuingurutik atera eta gure gizarteko beste edozein esparrutara eramango bagenitu, lekuz kanpokotzat joko genituzke, baina enpresan oraindik jotzen ditugu normaltzat.

Gainera, enpresak mugitzen diren testuingurua errotik aldatu da haien sorreratik: sorrera horretan, enpresaren grabitate-zentroa kapitalean eta ekoizpen baliabideetan zegoen eta, beraz, haien jabetza zen giltzarria. Berrehun urte geroago, giltzarriak diren beste gertakari batzuk ere hartu behar dira aintzat, hala nola globalizazioa, enpresen deslokalizazioa, aurrerakuntza teknologikoa, ezagutza balio bereizgarri bihurtzea, gizarte eta ingurumen kontzientzia, elkartasun, partaidetza, berdintasun balioak, etab.

Gaur egun, gure inguruko enpresa gehienek onartzen dute, paperetan behintzat, auren aktiborik handiena dauzkaten pertsonak direla. Inork ez du jendaurrean zalantzan jartzen berrikuntza etorkizunaren gakoa dela eta berrikuntza pertsonek baino ezin dute burutu.

Iritzi “ofiziala, beraz, oso argia da: enpresa pertsonak dira, “eskulan” bezala ulertu beharrean, euren osotasunean hartuta. Enpresen grabitate-zentroa argi mugitu da kapitaletik eta ekoizpen baliabideetatik ezagupen, berrikuntza eta pertsonen osotasunera. Gaur egun, orokorrean eta salbuespenak salbuespen, erakunde arrakastatsua besteetatik bereizten duena ez da ez haren kapitala, ez haren makineria, ez haren “eskulana”; bereizten duena haren pertsonek duten ezagupena da, eta zelan darabilten eta zelan jartzen duten proiektu komun baten zerbitzura, pertsona horien inplikazioa eta motibazioa, berritzeko, parte hartzeko, aurrera egiteko, bultzatzeko dauzkaten gaitasuna eta interesa

Enpresa pertsonak dira, ez kapitala, eta formalki erabakiak oraindik kapitalak hartu arren, pertsonek, euren jarduketaren bidez, gauzatzen dituzte, edo ez, erabaki horiek eta, beraz, eurek dute azken hitza erabaki horiei buruz.

Testuinguru horretan, bilakaera logikoa egun hondarreko errealitatea den enpresari-langile bikoiztasun hori gainditzea da. Enpresa-erakundean parte hartzen duten pertsonak dira, beraz, proiektua aurrera joateko eta ahalik eta garapen handiena izateko interes handiena dutenak eta, bestalde, hura lortzeko gehien egin dezaketenak. Enpresariak, hots, kapitala jarri duten proiektuko kideek ohartu behar dute ekarpen horrek ez diela erabateko botererik ematen erabakitzeko eta enpresa proiektuak ez duela arrakastarik izango euren lana eta ezagupena ematen dituzten pertsonek erabakietan eskubide osoz parte hartzen ez badute.

1.3. Kudeaketa-eredua eta enpresaren nortasun juridikoa

Egia da ondo ulertutako kooperatibismoa bikoiztasun hura gainditzeko bide interesgarria dela. Askotan, ordea, kooperatibaren soinekoaren azpian gainontzeko enpresetako botere bide eta dinamika

berberei jarraitzen zaie; gutxi gorabehera gizarte zibilean bezala gertatzen da: noizean behin boto ematera joan gaitezkeelako, uste dugu gizarte demokratiko eta parte hartzailea dela, eta agian errealitatetik tokitan dago hori.

Egitura juridiko ez kooperatiboa duten erakunde batzuek dauzkaten ohitura, bide eta tresna zehatzek, berriz, erakundeko kide guztiak haren jabe izan eta sentitzea lortzen dute: enpresaren ibilerari buruz behar duten informazio guztia daukatelako; parte hartzeko eta haren jarduerari buruz funtsezko erabakiak hartzeko gaitasuna daukatelako; eta pentsatzeko, imajinatzeko, garatzeko eta proposatzeko askatasuna daukatelako.

Laburbilduz, enpresa mugitzen den testuingurua errotik bilakatu da azken berrehun urteotan eta gaur egun erakunde baten arrakastaren gakoa enpresari-behargin, enpresari-langile bikoiztasuna gainditzean datza. Pertsonak dira enpresaren benetako jabeak eta euren errealitatea, euren egitura juridikoa eta euren formak ez ezik, euren muina aldatzeko gai diren erakundeek bermatuta edukiko dute arrakasta oihan global honetan... Beste guztiak deslokalizaziora, funtzionariotzera eta, azkenean, desagertzera kondenatuta daude.

2. Koldo: Liderrak...

2.1. Richard E. Boyatzis-en elkarrizketa baten harira

Egunero atsegin handiz egiten ditudan irakurketatik, garaiotan oso interesgarri deritzodan bat partekatu nahi dut; batez ere uste dut K2Kn daukagun ikuspegirako egokia dela eta, azaldutako benetako kasu honetan, KIZUNen talde eroslea gidatu dutenek horren berri izan dute eta haren adibiderik onena izan dira.

Azaroan *Negocios* kaieran, Richard E. Boyatzis-en elkarrizketa bat dator. Adimen emozionaleko aditutzat dago hartuta eta lidergoari buruzko liburu interesgarriak idatzi ditu.

Dioenez, baikortasuna da bizitzarako gakoa, egungo politikari eta enpresariak ez daude jendeari lotuta, eta haren ustez, krisialdi ekonomikotik besteekin sintonizatzen dakiten pertsonen bidez baino ez gara aterako.

"Zein dira zure liburuetan agertzen den lider bikainaren ezaugarriak?" galdetuta, honakoa erantzuten du: "Lider handiak inguruan dauden pertsonekin harremana sortu, eta harreman horretan sinkronizatuta, haien artean txertatuta daude. Halako harremanak eratzen dituzten pertsonek helburu komun baten inguruan itxaropena sortzen dute; errukia sortzen dute, elkar ulertu ez ezik, elkar zaintzen duen taldea eragiten dute. Oso begirunetsuak dira eta euren esperientziak beste pertsonenekin sintonizatzen dituzte. Gainera, umorea eta jolasteko gaitasuna dauzkate. Lau ezaugarri horiek adimen emozionala, gizarte adimena eta adimen kognitiboa uztartuz agertzen dira".

"Eta zer gertatu da halako liderrekin krisialdi horretan?" Hona erantzuna: "Deprimitu egin da. Liderrak erasopean, mehatxupean, antsietatez hasten dira sentitzen, haien estresa gora eta gora doa, haren pilaketak disonante bihurtzen gaitu, berezko ingurumenarekiko loturak galarazten dizkigu. Loturarik eza akats handia da. Krisialdietan estres akutua daukagu; horrek hormonen igoerak eta jaitsierak dakartza eta halakoek prozesaketa kognitiboari eragiten diote. Itxi egiten dute, bere baitan ixten da. Estres kroniko edo akutuak pertsonari neurona zirkuitu gehienetarako sarbidea galarazten dio eta neurogenesia egiteari, hots, helduen neurona-ehuna sortzeari uzten zaio. Hura gelditu egiten da estres egoeretan. Zabalik egoteko gaitasuna aldatu egiten da. Ikusmen periferikoa 180 eta 270 gradu artekoa izaten bada, 30 gradutara iristen da. Gauza bera gertatzen da emozioei edo ideiei zabalik egoteari dagokionez. Norbera ixten hasten denean, bezeroengan, langileengan… gertatzen diren aldaketei zabalik egoteari uzten dio. Eta orain inoiz baino gehiago itxaropena sortzeko, besteekin sintonizatzeko gai diren liderrak behar ditugu".

"Ezkortasun nagusi hori baztertzeko eta itxaropena emateko gai den liderrik daukagu krisialditik irteteko?" Erantzuna: "Badira?. Bai. Lidergoko egoeran daude? Ez dakit. Beharbada ez. Baina jendea baikortasunaren, itxaropenaren, bestea zaintzearen… ahalmena

aurkitzen hasten denean jabetzen da bere bizitzako arlo guztietan garrantzi handia daukatela. Baikortasunak ez du ergelkeria esan nahi".

"Zelan izan daiteke baikorra?" Erantzuna: "Ona denaz pentsatuz. Ergela dirudi. Baina ez. Aldaketa idealetik hasten da beti, ez arazotik. Ahalegina aldaketa ezkorrean burutzera bideratzen bada ez da jasangarria".

"Norberak bere barneko solasaldian, laguntzarik gabe egin dezake aldaketa hori?" Erantzuna: "Ez. Laguntza behar du, gutako inork ezin du bakarrik egin. Ez duzu psikoterapeutarik ere behar. Lagunduko dizun norbait behar duzu, entrenatzaile bat edo gure lagunik onena, telefono mugikorra eta e-posta baino lehen, denbora ematen genionean, eduki ohi genuena. Lagun onek lagundu ohi digute. Egun ordezkoa aurkitu behar dugu. Elkarrekin denbora eman eta elkarri laguntzen dioten lagun taldeak sortu edo entrenatzaile batengana joan. Inork ez du barneko aldaketa prozesurik berak bakarrik egingo".

2.2. John Eider-en *Liderren taoa*

Liderren taoa ere atseginez irakurri dut. Lao Tse-ren *Tao Te Ching* da baina garai berrira egokitua. Jatorrizkoa K.a. V. mendekoa da eta garai hartako jakintsuentzat zen.

Nire ustez egokia da egungo gizartean nagusi den kontsumismo basatirako, hiru gairi heltzen baitie:

1 – Lege naturala, edo gauzak zelan gertatzen diren.

2 – Bizimodu bat, edo zelan bizi harmonia kontzientean lege naturalarekin.

3 – Lidergorako metodo bat, edo zelan zuzendu edo hezi besteak lege naturalaren arabera.

Egun ez litzateke erraza esatea gure harreman estiloa, antolaera egiteko, etorkizuna egiteko gure modua lege naturalaren araberakoa denik. Ez du ematen lehenengo Negozio Eskolek metodo hori hartu dutenik ikur gertatutakoaren ildotik hezi duten urteotan, hots: besteak baino gehiago izan.

Ideiaren sorburua da gertatzen denaren jakitun izan behar dugula; eta hori zaila da, esan legez, liderrek eta politikariek jendearekiko loturarik ez badute, horretarako burua zabalik izanda jarri behar baitut arreta. Aurreiritziak dauzkan jendeak bere aurreiritziekin bat datorrena baino ez dakusa.

Nire liburu kutun batzuk gomendatzea gustatzen zait eta beste batzuetan *Siddhartha* izan bada ere, oraingoan esandakoa gomendatuko dut.

Ez diot muzin egingo lidergoa erabiltzeko moduari eta pertsonekiko harremanari buruz garrantzitsuak deritzedan haren ideiak azpimarratzeari:

- Lider jakintsuak ez du presionatzen gauzak gertatzeko; aitzitik, prozesuari berez zabaltzen uzten dio.
- Liderrak gehiago irakasten du ereduaren bidez besteei zelan izan behar luketen esanez baino.
- Lider jakintsuak ez du ez diru askorik ez lausengu askorik bilatzen. Hala ere, bietatik dezente aurkitzen du.
- Jendeak asko ikasten du, maisuak atsegin duena imajinatzeari ez ezik, guztiari zabalik dagoenean.
- Oinak lurrean dauzkan pertsonak behar duena lanpetuta baino ez dagoen pertsonak baino eraginkortasun handiagoz egiten du.
- Lidergo buruargia zerbitzua da, ez berekoikeria.
- Uraren mugimenduari begira, liderrak ikasten du, ekintzan, une egokia dela dena.
- Talde bateko kideek hausnartzeko denbora daukatenean, argiago ikus dezakete euren bururen eta besten funtsa.
- Zure ahaleginetik zenbat eta askeagoa, eta zenbat eta zabal eta harberagoa, errazago jakingo duzu zer ari den gertatzen.
- Gogoan hartu zure betebeharra besteei prozesua erraztea dela. Ez kontrolatu.

- Arretaz hezitako liderrak eredu teoriko honen edo haren arabera jokatu ohi du. Hobea da hemen eta orain gertatzen denarentzako erantzun zuzena.
- Gehienak estimuluen eta berrikuntzen bila dabiltza, baina lider jakintsuak arrunta eta naturala nahiago du.
- Lider zentratu eta lur hartuak (erdia eta lurra) arriskurik gabe egin dezake lan pertsona aldaberekin eta egoera larrietan dauden taldeekin.
- Lider zentratu eta lur hartuak egonkortasuna eta bere buruaren kontzientzia dauzka.
- Taldekideek liderra behar dute euren burua erraz gidatzeko. Liderrak jendea behar du harekin lan egin eta hari zerbitzua emateko. Batzuek eta besteek elkar maitatu eta errespetatu beharra onartzen ez badute, batzuek eta besteek elkar galduko dute.
- Lider jakintsuak badaki askoz garrantzitsuagoa dela gertatzen ari denarekin ase egotea gertatu behar lukeen baina gertatzen ez denarekin haserretzea baino.
- Liderrak gertatzen ari dena bistatik galduz gero, eztabaidek eta beldurrak taldea suntsituko dute.
- Liderrak ez du inor epaitzen eta pertsona *onari* zein pertsona *txarrari* egiten die jaramon. Ez du axola ezta pertsonak gezurra ala egia dioen. Zabalik eta adi egotea epaitzea baino garrantzitsuagoa da.
- Liderra ezin dute ez eskaintzek ez mehatxuek limurtu. Liderraren zintzotasuna ez da idealista; aitzitik, gauzen funtzionamenduren ezagupen pragmatikoan oinarritzen da.
- Zenbat eta arau gutxiago, hobe. Arauek askatasuna eta erantzukizuna murrizten dituzte. Arauak ezartzea hertsatzailea eta manipulatzailea da, eta horrek bat-batekotasuna urritu eta taldearen energia xahutzen du.
- Lidergo ona gutxiago egitean eta gehiago izatean datza.

- Lider jakintsuak berari zuzendutako pertsona eta gai orori dio begirunea Ez du topaketarik baztertzen ezdeustzat jotzeagatik. Egia dio beti.
- Lidergo ona aukerak, eta ez betebeharrak, eskainiz, jendea bere maila gorenerantz bultzatzean datza. Hola gertatzen dira gauzak berez. Bizitza aukera da, ez betebeharra.
- Ezin dizu inork esan zer egin. Horretan datza zure askatasuna. Horretan datza zure erantzukizuna.
- Lider jakintsuak gauzen berezko ordenari darraio eta ez du kontsumo gizartea eredu hartzen.
- Askea izan nahi baduzu, ikasi apaltasunez bizitzen.

Azken solasa

Urtebete geroago

KOLDO

Gaur ia urtebete igaro da kontatu dugun esperientzia gertatu zenetik. Krisialdiak gogor jotzen ditu ia enpresa eta pertsona guztiak, eta etorkizuna zalantzaz beterik dago.

Urte honetan, Jabik etengabeko harremana izan du hiru alderdiekin laguntzeko eta landutako hitzarmenak errazteko.

Jabik aipatu zidanez, hurrengo topaketan sozietatea ordezkatzen zuten bi anaiek eta erakunde berria den horretan sartu ziren guztiak ordezkatzen dituzten lau lagun egongo zirela. Zalantzarik egin gabe, topaketara batu nintzaien ilusio oso handia neukalako pertsona haiekin iragandako unea berriz partekatzeko eta, noski, eurengandik zuzenean zeuzkaten sentipenak eta egoerak ezagutzeko.

Anaiekin Bilboko toki lasai batean geratu ginen bazkaltzeko eta poztu egin ninduen Alberto eta Carlos berriz ikusteak, itxura ona eta begirada argia, berezkoa eta lasaia zeuzkatela. Izan ere, topaketak eragindako atsegina erakutsi ondoren, honela galdetu nien: “Itxura ona daukazue. Zer moduz zaudete?”. Eta erantzuna: “Ederto, eta batez ere askoz lasaiago”.

Mahairatuta, hasieran orokorrean ekonomiaz eta bereziki Athleticez hitz egin genuen, aurreko egunean azken unean UEFAko partida bat irabazi baitzuen, baita laurok dauzkagun zaletasun eta kirolei buruz ere –Jabik aipatu zuen bizikleta berria jaso behar zuela, baina zehaztu zuen ez zuela mila euro baino gehiago balio, ez hiru, lau mila baino gehiago balio duten gehienek bezala–, batzen gaituen gaiari heldu genion: “Tira, orain urtebete igaro ondoren zelan ikusten duzue?”. Haien erantzuna argia: “zapore bikoitza; alde batetik, erabaki genuen prozesua bizitzea

gustatuko zitzaigukeen, baina zalantzarik gabe poz-pozik gaude ezagutu zintuztegunetik hartu genituen erabaki guztiekin eta ez dugu batere damurik".

Guk berriz azpimarratu genien gurekin hasieratik izan zituzten estiloa eta arrakalarik gabeko konfiantza ezinbestekoak izan zirela akordioak arrakasta izateko.

Arratsaldeko lauretan denok joan ginen beste lau lagunekin elkartzera bilakaera berrikusteko eta xehetasun txiki batzuei buruz erabakitzeko; ordu erdi pasatxo behar izan genuen horretarako.

Hura argituta, une hain larri hartan, jarduerari zegokionez, gauzak zelan zihoazen jakin nahi izan genuen. Baikor agertu ziren, ahal diren erreleboak egiten zituzten, lehen ia normaltzat jotzen ziren ekoizpen mailak lortzen ari ziren, eta etorkizunean eskariak egonez gero, haiek gainditzea espero zuten. Hura oso ona zela iritzi genion, kontuan hartuta industriako batez besteko jarduera ehuneko hirurogeita bost ingurukoa zela. Aipatu ziguten gehienek instalazio berberetan jarraitzen zutela, bezeroekiko harremanetakoak eta administraziokoak izan ezik, haiek egoitza nagusian baitzeuden, hamabost bat kilometrora.

Esan genien, denek ez zuten horren berri, lehiako gertuko hiru enpresetatik, bat lehiaketan zebilela eta beste biek ERE eginda zutela.

Mende batean ezagutu den urterik txarrena soldatak jaitsi gabe eta EREtik gabe igarotzeak, berriz ere, esku onetan daudela, buru profesional onak dauzkatela eta jabetzak ideiak oso argi eta etorkizuneko ikuspegi ona dauzkala adierazten du. Haiek badakite garrantzitsuena pertsonak direna.

"Bai, bai, pozik gaude benetan".

"Izan ere –adierazi genien–, pozik egoteko arrazoiak dauzkazue. Baina ez ahaztu, tokatu zitzaizuenari dagokionez, guganako konfiantzak eta erabakian izan zenuten batasunak erraztu zutela, ikuspuntu formaletik, dena bi hilabetetan konpontzea. Epe hori ez da batere ohikoa hiru alderdiren arteko operazio batean eta zeuden zenbakiekin eta egin zen unean".

Guztiontzat, agiriak prestatu zituzten abokatuak barne, hark denak zerbait oso berritzailean parte hartzea ekarri zuen eta, beraz, hitzarmenari forma juridikoa ematea zailagoa izan zen.

Agurtzerakoan, berriz entzun genuen haien eskerron zintzoa eta, noski, hala itzuli genien geuk ere, esperientzia hura bizitzea, hitzarekin, etikarekin, besteenganako begirunearekin, letra larriz idatzitako eskuzabaltasunarekin… inplikatutako pertsonak badirela sentitzea eta ikustea egunero gozatzerik ez dagoen luxua baita.

Beste guztiei gure txera helarazteko eskatu genien.

Zalantzarik gabe, topaketa horren ostean berresten dut esperientzia hau kontatzeko hasieratik bururatutako izenburua, “Arrakasta konfiantza izan zen”, egokiena dela.

ZORIONAK PARTE HARTU DUTEN PERTSONA GUZTIEI.

«K2K emocionando dela bide, hau bezalako proiektuei eskaintzen dizkiegu gure gaitasunak eta gure ilusioak: gero eta erakunde eta pertsona gehiago berrikuntzaren bidetik ibil daitezen, esperimentazioaren aukerak bizi ditzaten, gizaki guztiok berez dauzkagun balioak eta gaitasunak balia ditzagun. Izan ere, gaitasun horiei probetxu ateraz gero, sortzailetzat edukiko dugu geure burua bizitza osoan zehar, lanean, familiartean eta gizarte-harremanetan, Harreman Estilo Berriaren ildotik.»

Koldo Saratxaga

Egoera horretatik abiatuta, KIZUN, S.A. erakundeak gogoz ekin zion bere egitura goitik behera aldatzeari. Oraingo egitura berria pertsona guztietan oinarritzen da eta horren bilakaera K2K emocionando antolakundearen esku utzi du, batik bat, Koldo Saratxagaren esku, bera baita proiektuaren etorkizuneko ikuspegi globalaren inguruko liderra eta aholkularia –K2K emocionando antolakundeak garatzen dituen proiektu guztietan bezala–, koordinatzaile-lanetan aritu den Jabi Salcedoren esku, eta azkenari lagundu dioten Ainara Saratxaga eta Unai Mendikoteren esku.

Gertatutako guztia lerro hauetan jaso da, hala nola, urtebete lanean eman ondoren hartutako erabakia eta KIZUN, S.A.ren egungo egoera, betiere, 2008ko krisialdi latzaren ingurumarian.

Bizipen sakon horren garapen eta proiektuaren amaiera arrakastatsuaren berri eman nahi genuelako argitaratu da liburua. Arrakastaren giltzarria hauxe izan dela adierazteko: parte-hartzaile guztien arteko konfiantza.



KOLDO SARATXAGA (Sopuerta, 1947) K2K emocionando eta gbe-ner Elkartea (Gizarte Berria Eraikitzen / Nuevo Estilo de Relaciones) erakundeen sortzailea da. Koldoren lan-ibilbide ezaguna, gehienbat, gizarte arloko ekonomian garatu da. Azpimarratzekoa da Irizar sozietate kooperatiboa Europako erakunde eragingarrienetako bat bilakatu izana bera koordinatzaile zela, *The Economist*-en arabera. Koldo Saratxagak berak Harreman Estilo Berria izendatu duen lidergo bitxia baliatuz ondu du lorpen hori. Kudeaketa-eredu horrek dakarren berrikuntzari esker, ikerkuntza landu du irakaskuntzaren arloan Harvard Business School-eko ikasgeletan. Egun, Koldo Saratxagak unibertsitateko irakasle dihardu eta sarritan parte hartzen du goi-mailako enpresa topaketetan.



JABI SALCEDO (Bilbao, 1961) Koldo Saratxagaren lan-taldeko kidea da K2K emocionando erakundean. Bertan, Harreman Estilo Berria garatzen dihardu Lancor, S.L., Laminaciones Vizcaya, S.A. eta Ekin, S. Coop., erakundeetan. Horrez gain, Hernandez Zubizarreta Taldearen Proiektuak Kudeatzeko Aholkularitza Arloko bazkide koordinatzailea da eta gbe-ner Elkartearen bazkide sortzailea, 2009. urteaz geroztik. Lehenago lan-ibilbide luzea izan du paper eta energia-industrietako nazioarteko enpresa batzuetan zuzendaritzako kide gisa.